Dinna Louise C. Dayao

An Trang, Xuân Nam, Hoài Ninh *dịch*

TRÍ TUỆ KINH DOANH CHÂU Á

ASIAN BUSINESS WISDOM

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Phần 1

Triết Lý Quản Trị Niềm Khát Khao Thành Công

"Sự chân thành mang lại sự tin tưởng,

sự tin tưởng mang lại sự tôn trọng,

và sự tôn trọng giúp bạn dẫn dắt tập đoàn của mình."

Kazuo Inamori

Người sáng lập, Chủ tịch danh dự Công ty Kyocera

Người sáng lập Công ty DDI, Nhật Bản

Kazuo Inamori, sáu mươi tám tuổi, thành lập Công ty Kyocera hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao, bằng cách vay 10.000 đô-la từ một người bạn. Triết lý của Inamori là "đừng bao giờ là nô lệ của đồng tiền". Theo tuần báo Newsweek, công ty này ra đời vào năm 1959 chỉ vỏn vẹn với 28 nhân viên, dần dần đã phát triển thành nhà sản xuất hàng đầu về các linh kiện bán dẫn và các sản phẩm truyền thông, điện tử với trên 37.000 nhân viên ở Nhật Bản và nước ngoài. Kyocera cũng sở hữu 25% Công ty DDI - công ty truyền thông số hai ở Nhật Bản.

Inamori, người được Thời báo Financial Times của London xếp vào danh sách hai mươi doanh nhân được ngưỡng mộ nhất thế giới trong năm 1998, đã đặt niềm tin vững chắc vào triết lý "làm điều đúng đắn - do what is right" trong các hoạt động kinh doanh của mình. Tinh thần công dân của ông được phản ánh trong phương châm công ty Kyocera: Kei - Ten Ai - Jin, có nghĩa là "tôn kính thượng đế và thương yêu con người". Ông nghiền ngẫm về

các thành ngữ thể hiện tầm quan trọng của việc quan tâm tới người khác và nghĩ về những điều tốt đẹp của xã hội. Tờ Financial Times đã viết "Những châm ngôn này đã định hình nền tảng triết lý của động lực kinh doanh phi thường và sự tự tin. Đó chính là nguồn gốc cho sự thành công của Inamori."

Lòng mộ đạo của Inamori đã khiến ông trở thành một Thiền sư vào năm 1997. Ông trả lời phỏng vấn trên một tờ báo rằng "Người quản lý có thể học hỏi và thu lượm được nhiều điều bổ ích từ những châm ngôn của Phật giáo." Mặc dù trước đây, ông từng thông báo ý định dành thời gian còn lại của cuộc đời để "thiền định tâm tưởng", nhưng Inamori nói rằng ông sẽ tiếp tục cố vấn và chỉ đạo Kyocera và DDI, dựa trên cả triết lý và kỹ năng kinh doanh của mình.

Đoạn trích dẫn sau được rút ra từ cuốn **"Niềm khao khát thành công"** (1995), trong đó Inamori chia sẻ các triết lý mà ông đã sống và làm việc trong bốn thập kỷ - các triết lý đó có thể làm biến đổi bản chất kinh doanh tự phát của nhiều doanh nghiệp cũng như cá nhân.

Tài năng lãnh đạo là bẩm sinh hay trưởng thành qua đào tạo?

Tôi thường suy tư về câu hỏi này. Tôi nghĩ câu trả lời là "cả hai". Giống như có các vận động viên điền kinh, nhạc sĩ hay họa sĩ bẩm sinh, cũng có những người sinh ra đã có khả năng lãnh đạo và lôi cuốn quần chúng một cách tự nhiên.

Nhưng tôi cũng tin rằng hầu hết mọi người có thể tự đào tạo để trở thành một nhà lãnh đạo tài ba, thậm chí là xuất chúng. Điều quan trọng hơn khả năng lãnh đạo bẩm sinh đó là những nỗ lực mà các nhà lãnh đạo phải thực hiện và những nguyên tắc, chân lý căn bản làm nền tảng cho công việc lãnh đạo của họ. Tình huống bi kịch nhất là một nhà lãnh đạo tài năng với lối tư duy tiêu cực đưa tập đoàn của mình đi chệch hướng hoặc dẫn tới tự hủy hoại.

Những tư duy thành công của tôi

Tôi không đầu hàng cho tới khi thật hài lòng với kết quả đạt được. Thất bại chỉ là một trạng thái tinh thần. Tôi không triển khai dự án quan trọng nào cho tới khi hoàn toàn tin tưởng vào giá trị lớn lao của nó. Khi đó, tôi không có lý do để từ bỏ nếu gặp trở ngại. Nếu phương án này không thành công, tôi tìm kiếm phương án khác cho tới khi tôi tìm được cách đạt được mục tiêu đích thực của dự án. Đôi khi tôi phải hết sức kiên nhẫn.

Làm thế nào để quản lý những nhân viên làm việc thiếu hiệu quả

Tất cả chúng ta đều có những khả năng khác nhau. Một vài người có khả năng rất cao còn số khác thì kém hơn. Nhưng miễn là các nhân viên tích cực và thực sự nỗ lực thì các giám đốc cần đối xử tốt với họ, bất kể khả năng đóng góp của họ. Các giám đốc cần xác định những điểm mạnh của người lao động và tìm một vị trí thích hợp trong tổ chức để họ có thể đóng góp nhiều hơn.

Khi thấy những người lao động có thái độ tiêu cực, chúng ta hãy cố gắng trao đổi với họ. Chúng ta cố gắng chỉ ra cho họ thấy thái độ tích cực có vai trò quan trọng như thế nào đối với mỗi cá nhân cũng như đối với công ty. Trong trường hợp cực đoan, chúng ta thậm chí có thể đề nghị họ tìm một công ty hay công việc khác mà họ cảm thấy có thể hoạt động tích cực hơn và do vậy, sẽ hiệu quả hơn. Những người lao động tiếp tục có thái độ tiêu cực sau một thời gian, sẽ tự động rời bỏ công ty.

Những nỗ lực hàng ngày và các kế hoạch hàng năm

Trong suốt cuộc đời mình, tôi luôn tin tưởng rằng cách tốt nhất để dự đoán tương lai là hàng ngày làm việc nghiêm túc và coi ngày mai là sự mở rộng các nỗ lực của ngày hôm nay. Nói cách khác, nếu bạn muốn ngày mai sẽ trở thành điều bạn hy vọng, thì hôm nay, bạn phải làm việc cật lực và hoàn thành việc đã định ra. Ở công ty Kyocera, chúng tôi hầu như tin vào các kế hoạch sáng suốt của từng năm. Tôi tin điều quan trọng là phải có một tầm nhìn mà chúng ta muốn hướng đến. Những kế hoạch dài hạn sẽ làm cho chúng ta thành những kẻ nói mò hoặc khiến chúng ta giống như các thầy bói.

Sự chân thành là một phẩm chất lãnh đạo

Sự chân thành mang lại sự tin tưởng, sự tin tưởng mang lại sự tôn trọng, và sự tôn trọng giúp bạn dẫn dắt tập đoàn của mình. Chúng ta thường nghĩ sự tôn trọng là một tính cách của các nhà giáo hay giáo sư nên việc đề cao sự tôn trọng đối với các nhân viên điều hành kinh doanh là một suy nghĩ khá lạ lùng. Tuy nhiên, để khiến các nhân viên của bạn xích lại gần nhau, hãy sử dụng những khả năng tốt nhất của họ và phát triển năng lực của họ, bạn phải chia sẻ quan hệ làm việc dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau. Sự tin tưởng này không thể có được trừ khi người lãnh đạo là một người chu đáo, chân thành và quan tâm tới người khác.

Tại sao chúng ta cần có được sự tôn trọng hơn là sự tin tưởng của

khách hàng?

Rõ ràng sự tôn trọng và tin tưởng luôn song hành với nhau nhưng giữa chúng có sự khác biệt. Tin tưởng là tiền đề căn bản trong kinh doanh. Khi các khách hàng tôn trọng bạn, họ bằng lòng lắng nghe các ý kiến và gợi ý của bạn. Thay vì chỉ trao cho bạn các đơn đặt hàng theo nhu cầu hiện tại, các khách hàng sẽ bắt đầu tư vấn cho bạn làm thế nào để thiết kế các sản phẩm mới một cách tốt nhất. Ví dụ, nếu bạn là một nhà cung cấp phụ kiện, một khách hàng thực sự tôn trọng bạn có thể tư vấn cho bạn về các giai đoạn thiết kế ban đầu sản phẩm mới nhất của anh ta.

Tương lai kinh doanh của bạn sẽ được "kiến tạo từ bên trong" vì khách hàng tôn trọng khả năng chuyên nghiệp, sự tận tâm, và trên hết là sự hòa hợp cá nhân của bạn.

Tạo ra một viễn cảnh rõ ràng

Cá nhân tôi cố gắng tập trung vào một mục tiêu có chủ đích sao cho lập được chương trình trong tâm khảm, điều này có thể hình thành và kích thích các ý tưởng. Bất cứ ai có niềm khát khao mãnh liệt đều có thể làm như vậy. Điều quan trọng là phải tiếp tục thực hiện các ước mơ của chúng ta bất kể hiện tại chúng ta đang thiếu gì. Khi chúng tôi khởi sự Kyocera, chúng tôi để nhiều tháng lập kế hoạch, mơ ước, suy tưởng, và tranh luận. Khi chúng tôi khởi sự Công ty DDI (một công ty truyền thông tư nhân đầu tiên của Nhật Bản được thành lập năm 1984), chúng tôi cũng làm như vậy. Ngày nay, DDI được xem là đối thủ thách thức thành công nhất đối với sự độc quyền ban đầu của Nippon Telegraph & Telephone (NTT).

Chúng tôi khởi sự DDI với 5 kỹ sư trẻ tài năng từ NTT. Vào những ngày cuối tuần, những kỹ sư này đi từ Tokyo đến Kyoto. Chúng tôi đã thảo luận làm thế nào để gây dựng DDI và để đạt được thành công. Chúng tôi tiếp tục thảo luận như vậy trong vòng sáu tháng, cho tới khi viễn cảnh của DDI trở nên rõ ràng.

Đến khi đó, chúng tôi mới tin tưởng vào tính khả thi của kế hoạch và quyết định hành động. Chúng tôi gặp phải rất nhiều trở ngại, nhưng viễn cảnh rõ ràng luôn giúp chúng tôi tìm ra con đường vượt qua. Chúng tôi thật sự không sốt ruột mà hoàn toàn tự tin rằng giấc mơ của chúng tôi sẽ thành hiện thực. Mười năm sau, vào năm 1994, DDI đã đạt được doanh thu hàng năm khoảng 3,8 tỷ đô-la, với lợi nhuận trước thuế khoảng 507 triệu đô-la.

Lòng dũng cảm từ niềm tin vững chắc

Tôi tìm thấy sức mạnh từ niềm tin vững chắc sâu thẳm trong tôi và tin rằng mọi người cũng vậy. Sức mạnh phi thường đòi hỏi con người phải làm những việc chính nghĩa. Thậm chí, nếu chỉ có dấu hiệu của lòng nghi hoặc hay lưỡng lự, niềm tin sẽ bị lung lay và lòng dũng cảm sẽ tan biến.

Có lần tôi nghe nói rằng 99% các bác sỹ từ chối chẩn đoán và chữa trị cho những người thân yêu của họ trong hoàn cảnh hiểm nghèo, đặc biệt khi cần tới phẫu thuật. Nhiều lý do được đưa ra để lý giải điều này. Có lẽ các nhà phẫu thuật lo lắng rằng đôi bàn tay của họ sẽ run lên và tình cảm làm cho họ quá hồi hộp không thể tiến hành một ca phẫu thuật chính xác cho người thân yêu. Những cảm xúc sẽ tác động đến họ, nên họ muốn tin tưởng vào kỹ năng của đồng nghiệp hơn bản thân mình.

Nhưng thực sự không nên như vậy. Nếu bạn có lòng dũng cảm và niềm tin thực sự ở kỹ năng phẫu thuật của mình, bạn có lẽ không nên để đồng nghiệp tiến hành phẫu thuật người thân, mà chính bạn sẽ tiến hành được ca phẫu thuật tốt nhất.

Một chìa khóa cho sức mạnh là phải có lòng dũng cảm để hoàn thành mục tiêu. Một chìa khóa khác là tin tưởng ở khả năng của mình với niềm tin vững chắc chứ không chịu những chi phối của tình cảm.

Thúc đẩy đổi mới

Trước tiên, tôi đề nghị mọi người làm cho ngày hôm nay tốt đẹp hơn hôm qua, sau đó làm cho ngày mai tốt hơn hôm nay. Đây là cái chúng tôi gọi là “cải thiện”. Thứ hai, với tư cách là người đứng đầu doanh nghiệp, tôi phải dẫn dắt hướng đi bằng sự sáng tạo của bản thân và động viên mọi người theo lối đó. Thứ ba, tôi đặc biệt chú ý để bảo đảm những nỗ lực như vậy sẽ được thực hiện hàng ngày, không ngừng nghỉ, 7 ngày một tuần và 365 ngày một năm. Cuối cùng, tôi không đi kiếm tìm “những cây đũa thần kỳ” để làm cho công ty phát triển mà cố gắng dựa vào những nỗ lực sáng tạo hàng ngày để phát triển doanh nghiệp một cách tự nhiên.

Đổi mới ở những hãng vừa khởi sự

Đây là khi nhu cầu đòi hỏi đổi mới trở nên cực kỳ quan trọng. Kyoto Ceramic, Ltd, tên ban đầu của Kyocera, được thành lập vào năm 1959. Thành phần cốt yếu của công ty là bộ phận hiện nay chúng tôi gọi là Gốm Cao Cấp.

Ngay từ đầu, tập đoàn này đã luôn ứng dụng những ý tưởng độc đáo nhất. Chúng tôi khám phá những ứng dụng mới trong thiết bị bán dẫn, cần câu, dao bằng gốm và bất cứ lĩnh vực hứa hẹn nào. Thành công nhất trong những ứng dụng của chúng tôi là bảng gốm cho mạch tích hợp. Vào thời đó, sản xuất bảng gốm chất lượng cao bằng cách kẹp các cực giữa các tấm gốm rồi ghép chúng lại là một ý tưởng hoàn toàn mới. Các chuyên gia nói chúng tôi không thể làm được. Tuy nhiên, vào năm 1994, doanh số hàng năm các bảng bán dẫn của chúng tôi đã lên tới 1 tỷ đô-la.

Sau đó, tôi nảy ra ý tưởng phát triển lò sưởi gốm dựa trên cùng công nghệ ghép đã sử dụng cho các bảng bán dẫn. Ngày nay, các lò sưởi gốm của Kyocera được chấp nhận trên toàn cầu như là các sản phẩm nguyên gốc và duy nhất trong ô tô và thiết bị khác, với tổng giá trị trên 50 triệu đô-la.

Tinh thần lạc quan khi sóng gió

Một nhà lãnh đạo phải luôn vui vẻ và lạc quan - đặc biệt trong lúc suy thoái. Cách thức thực hiện điều này là luôn tin vào khả năng hiện thực hóa viễn cảnh đã đặt ra và chia sẻ niềm tin này với nhân viên. Trong lúc khó khăn, điều đặc biệt quan trọng là nhìn hiện thực như nó vốn có và thiết kế các chiến lược phù hợp nhất với hoàn cảnh hiện tại. Nên nhớ rằng nền kinh tế vận động theo chu kỳ, và do vậy, một nhà lãnh đạo lạc quan - người nghĩ rằng suy thoái sẽ qua đi - sẽ dẫn dắt tập đoàn theo một hướng tích cực hơn so với người bi quan - những người nghĩ rằng mọi thứ sẽ tiếp tục xấu đi.

Quản Lý Bằng Mối Quan Hệ Tách Biệt

"Bạn không thể quản lý nếu bị ràng buộc.

Bất kỳ sự phát sinh nào cũng có thể khống chế bạn."

Jagdish Parikh

Người thành lập trung tâm cải cách Jagdish Parikh

Người điều hành Tập đoàn Lemuir, Ấn Độ.

Jagdish Parikh là một nhà triết học điều hòa mối quan hệ giữa cuộc sống và sự nghiệp. Ông đã thành lập trung tâm đổi mới quản trị và đồng sáng lập Viện kinh doanh thế giới. Ông đã và đang khai sáng cho các cá nhân và tổ chức trên khắp thế giới về các vấn đề như: khả năng trực giác và lý thuyết cơ bản của ông là "Mối quan hệ tách biệt".

Jagdish Parikh, năm nay đã 72 tuổi, đã nói về nguồn gốc của lý thuyết "Mối quan hệ ràng buộc" trong cuốn sách "Quản lý chính mình" (NXB: Blackwell 1991) của ông. Khi còn là sinh viên quản trị kinh doanh tại trường Đại học Harvard, ông đã cảm thấy rất khó chịu khi người ta luôn dạy sinh viên là: Không bao giờ được tự hài lòng về những gì mình đạt được bởi vì khi ta làm thế, động lực để ta làm tốt hơn nữa sẽ tiêu tan. Điều đó trái ngược hoàn toàn với hệ thống giá trị mà ông từng biết: "Hãy thử và trải nghiệm cảm giác thỏa mãn mỗi khi ta làm được một điều gì đó".

Tất nhiên có một điều kiện tiên quyết, Parikh nói: "Ta phải đảm bảo mình sẽ nỗ lực hết mình để đạt được mục tiêu đề ra". Tuy nhiên, dù kết quả thế nào chúng ta vẫn phải bình thản đón nhận vì nó còn phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài, điều mà chúng ta không thể kiểm soát được. Ông kết luận: Chìa khóa của sự thành

công chính là niềm vui khi làm được điều gì đó chứ không phải phần thưởng hay kết quả mà ta đạt được. Đó cũng chính là tinh thần của lý thuyết "Mối quan hệ ràng buộc".

Trong bài này, Parikh sẽ cho chúng ta biết làm thế nào mà "Mối quan hệ ràng buộc" có thể chuyển các mối quan hệ cá nhân và nghề nghiệp thành những cơ hội phát triển.

Điều gì đã xảy ra trong cuộc sống và trong tổ chức của bạn? Chính sự thay đổi là nguyên nhân của mối quan hệ không kiểm soát được.

Vì bất kỳ công ty nào cũng có nhân tài nên những mối quan hệ tốt với khách hàng, nhà cung cấp nhân viên và đối thủ cạnh tranh là bí quyết thành công. Vì sự khác biệt giữa cuộc sống bên trong và bên ngoài công việc ngày càng bị xóa mờ nên chúng ta phải làm cho các mối quan hệ giữa cuộc sống và sự nghiệp có thể giao thoa với nhau.

Quan hệ có thể là động lực phát triển và cũng có thể là chướng ngại vật trong cuộc sống chúng ta. Nó sẽ là gì? Chúng ta có thể lựa chọn sự phát triển nếu chúng ta biết cách áp dụng hợp lý quan niệm này.

Đã có những luồng tư tưởng mới - như ta từng thấy trong các quan niệm quản lý và các cuốn sách tự học. Và chắc chắn không thiếu những ý tưởng hữu ích. Tuy nhiên, hầu như tất cả chúng ta đều khó lòng biến chúng thành hiện thực.

Những xung đột nội bộ

Vấn đề mấu chốt là thay đổi suy nghĩ thụ động sang chủ động, sáng tạo để chúng ta có thể biến tri thức thành hành động và tạo ra mối quan hệ hài hòa, để đạt được điều này chúng ta cần vượt qua những rào cản.

Rào cản thứ nhất là, xung đột nội bộ mỗi khi chúng ta phải đối mặt với sự thay đổi. Hơn hết, như là một cơ thể sống, chúng ta phải trưởng thành và biến đổi. Cùng lúc đó chúng ta lại muốn sống ở những nơi tốt đẹp và chống lại sự thay đổi.

Ví dụ chúng ta có một hạt giống tốt. Ta muốn giữ nó ở một chỗ tốt hay bằng sự can đảm của mình mà gieo nó để nó đơm bông, trổ hoa và trở thành một vụ mùa tươi tốt?

Rào cản thứ hai là, bản chất tự cao tự đại trong chúng ta. Nếu

chúng ta xây dựng cho mình một niềm tin quan điểm hay giá trị nào đó thì chúng ta sẽ rất khó thay đổi vì thay đổi là ta tự phủ nhận chính mình. Đây chính là rào cản cho sự thay đổi.

Nhìn chung chúng ta có xu hướng tự bảo vệ ý kiến thay vì tự cải biến nó và vì thế chúng ta cần phải tự giải phóng mình khỏi những hệ thống quan điểm đó. Và sự tự do sẽ giúp chúng ta chủ động và mở rộng lòng mình đón nhiều cách nghĩ, cảm giác và cách làm mới. Điều đó sẽ làm cho các mối quan hệ của chúng ta ý nghĩa và hiệu quả hơn.

Chìa khóa giúp chúng ta vượt qua rào cản của sự thủ cựu và tự cao là "Mối quan hệ tách biệt" - một sự kết hợp sâu sắc của ý thức - quan hệ và tự tin - điều này sẽ lấp đầy khoảng cách của việc chúng ta thích làm, những việc chúng ta phải làm và chúng ta có thể làm gì.

"Mối quan hệ tách biệt" giúp chúng ta có thể khai thác tốt hơn các mối quan hệ của một sự tách biệt. Dù nó nghịch lý thế nào đi nữa, nó cũng sẽ cho ta một mối quan hệ mở rộng và tâm lý muốn mối quan hệ mở rộng sẽ là tiền đề cho một mối quan hệ đáng tin cậy và sâu sắc hơn với cái tâm và cái tôi của chính chúng ta. Với một mối quan hệ có chiều rộng và chiều sâu như vậy chúng ta có thể giao lưu với tất cả mọi người một cách chủ động và tích cực hơn.

Hậu quả của sự quá ràng buộc

Sau đây là hai sự tương đồng giải thích về điều kiện của mối quan hệ tách biệt với những phạm trù thực tế hơn.

Hãy xem xét mối quan hệ của bạn với cái ghế bạn đang ngồi. Khi bạn ngồi lên nó liệu bạn có thể nhìn nhận một cách tổng thể về nó không? Tất nhiên là không. Để đánh giá tổng thể bạn phải ra khỏi cái ghế đó.

Nhưng trước khi xem xét khả năng ra khỏi chiếc ghế đó đầu tiên bạn cần phải thừa nhận một sự thật rằng bạn chỉ có thể chiếm được chiếc ghế đó chứ không thể là chiếc ghế. Khi bạn chấp nhận kiểu quan hệ này thì bạn mới có thể tách biệt mình ra khỏi chiếc ghế và khám phá một cách đầy đủ về nó.

Trong quá trình khám phá chiếc ghế, một điều thú vị sẽ xảy ra. Khi bạn ở trên chiếc ghế, bạn không những không tự khám phá đầy đủ về nó mà còn không thể di chuyển hay quản lý nó. Ngược lại, chính chiếc ghế sẽ quản lý bạn! Trạng thái vật lý của bạn đã bị chiếc ghế quản lý hoàn toàn.

Từ thực tế này sẽ có thể đúc rút ra quy luật thứ nhất về các mối quan hệ của con người: “Bạn không thể tạo ra hiệu quả với những thứ mà bạn bị ràng buộc hay gắn bó chặt chẽ”. Bất cứ sự việc gì phát sinh và sự ràng buộc thái quá cũng có thể kiểm soát bạn.

Thực tế này cũng giúp chúng ta rút ra quy luật thứ hai: “Bạn có thể quan hệ và quản lý một cách hiệu quả hơn với những sự vật, sự kiện hay tư tưởng mà bạn không bị ràng buộc và có mối quan hệ quá sâu sắc”.

Bây giờ chúng ta hãy xem xét cách chúng ta cầm vô lăng khi đang lái xe. Khi chúng ta đang học lái thì ta phải nắm chặt vô lăng - nhiều chuyện đến nỗi ta phải tự nhủ trên đường rằng mình phải cầm vô lăng thật chặt. Đó chính là một sự lầm tưởng! Nhưng khi đã lái xe một vài lần bạn sẽ cầm vô lăng như thế nào? Lỏng hơn và kỹ thuật hơn - bạn đã tạo ra mối quan hệ “ít ràng buộc” và cân bằng với vô lăng.

Chúng ta hãy tiếp tục nói một sự tương đồng khác. Mỗi chiếc xe đều có một hộp số. Hộp số giúp chúng ta điều chỉnh được khả năng hoạt động của động cơ và tốc độ xe chạy sao cho phù hợp với điều kiện ngoại cảnh. Khi đang lái xe mà muốn sang số bạn phải gạt cần số về không số. Chỉ khi bạn chuyển cần số về không số bạn mới có thể sang số được mà bạn không thể làm trực tiếp. Điều này cũng tương tự với “khả năng phản ứng” của chúng ta khi giải quyết các mối quan hệ chủ động và sáng tạo - để phát triển mối quan hệ có lợi cả hai người.

Luôn tâm niệm về sự tương đồng này sẽ nhắc nhở chúng ta về khả năng của mối quan hệ tách biệt - chủ động sáng tạo và chủ động can đảm. Chủ động có nghĩa là luôn phản ứng thích hợp với bất kỳ phát sinh nào. Sáng tạo là luôn có được những phản ứng khác nhau.

Sứ Mệnh Của Doanh Nghiệp

"Sản xuất nhằm làm phong phú

cuộc sống của con người trên trái đất

là sứ mệnh cao cả của mỗi nhà sản xuất."

Konosuke Matsushita

Người sáng lập

Công ty Điện tử Matsushita, Nhật Bản

Konosuke Matsushita *nổi bật lên trong số những thương gia thành đạt của giới doanh nghiệp Nhật Bản. Theo tạp chí Tuần báo Công nghiệp (Industry Week), ông là một trong những biểu tượng chính trong giai đoạn kinh tế thần kỳ của Nhật Bản trước Chiến tranh thế giới thứ II, người đã dựng nên một tập đoàn khổng lồ với phương pháp quản lý sáng tạo và kỹ thuật marketing. Trong nhiệm kỳ của ông, tăng trưởng bình quân của Công ty Công nghiệp Điện tử Matsushita tăng 49,5 tỷ đô-la (tính theo đồng đô-la Mỹ năm 1994).*

Theo tạp chí Times, những năm 1980, công ty do Matsushita tạo dựng năm 1918 đã lớn mạnh thành một tập đoàn thống trị mặt hàng điện tử và lĩnh vực trang thiết bị dưới các thương hiệu Panasonic, Technics, và Quasar, sản xuất ra khoảng 14.000 loại sản phẩm khác nhau, từ những chiếc đèn xe đạp đầu tiên tới những chiếc ti vi, tới những chip máy tính. Công ty đã thuê 120.000 nhân công trên toàn thế giới, với doanh thu tới hơn 40 tỷ đô-la mỗi năm. Không có gì đáng ngạc nhiên khi báo giới Nhật Bản tôn xưng ông là "chúa tể trong lĩnh vực quản lý".

Ngày nay, Công ty Matsushita có doanh thu tới 59,2 tỷ đô-la và tuyển dụng gần 276.000 nhân công trên toàn thế giới. Tạp chí Fortune đã mô tả sự tăng trưởng của công ty như là "sự pha trộn

kỳ lạ giữa chủ nghĩa tư bản và tôn giáo". Matsushita tuyệt đối tin tưởng rằng mục tiêu cuối cùng của sản xuất là xóa bỏ đói nghèo và tạo ra sự thịnh vượng. Do đó, ông tăng lượng sản phẩm và đi ngược lại với tập quán thông thường của Nhật bằng cách hạ giá thành.

Trong chương dưới đây, được trích từ cuốn sách của ông "Kiếm tìm sự thịnh vượng", Matsushita mô tả việc ông đã tạo ra sứ mệnh của công ty ông như thế nào.

Cuối năm 1931, Công ty Công nghiệp Điện tử Matsushita hoạt động trong bốn lĩnh vực - mạng dây điện cố định; thiết bị điện nhiệt; đài radio; đèn và ắc quy khô với trên 200 loại sản phẩm. Khi suy thoái kéo dài, sự tăng trưởng bền vững này càng làm cho những người trong ngành điện kinh ngạc. Bản thân những người lao động cũng rất vui sướng trước việc công ty đã vượt qua khủng hoảng và tiếp tục đà tăng trưởng. Điều này đã khơi dậy mạnh mẽ tinh thần đoàn kết trong họ.

Họ nói rằng sự bất hạnh khiến cho con người trở nên khôn ngoan, điều đó thật đúng biết bao. Cuộc suy thoái đã dạy tôi rất nhiều và giúp tôi đưa ra được những nguyên tắc nhất định về quản lý nhân sự. Kể từ đó, thành tích và năng lực của nhân viên được cải thiện rõ rệt.

Viễn cảnh khôi phục việc kinh doanh nói chung và ngành điện nói riêng trở nên sáng sủa hơn rất nhiều. Tôi nôn nóng muốn thực hiện những ý tưởng của mình để mở rộng mạnh mẽ công ty. Một hôm, một vị khách hàng của tôi, mà tôi sẽ gọi là Ông U tới viếng thăm.

Một lời mời

Ông U kể tôi nghe về niềm vui đối với lòng tin tín ngưỡng mà ông tìm thấy trong tôn giáo và mời tôi đến thăm ngôi đền của ông. Nhưng lúc đó, tôi không sẵn sàng nghe bài giảng về tín ngưỡng. Vì thế, tôi cảm ơn lời mời của ông và từ chối.

Tuy nhiên sau chuyến thăm, ông U vẫn trở lại bốn, năm lần gì đó. Một lần, ông lại mời tôi đến thăm ngôi đền, không phải để tôi quyết định xem có nên gia nhập tín ngưỡng hay không, mà chỉ để bản thân tôi được chứng kiến. Bởi tấm thịnh tình của ông và bởi những chuyến thăm liên tục của ông, tôi thấy khó có thể từ chối được lời mời.

Một ngày kia, chúng tôi khởi hành đến thăm ngôi đền chính của

giáo phái ông U vào sáng sớm. Ông tiếp tục dẫn giải chi tiết khi chúng tôi dạo quanh. Đầu tiên, chúng tôi tới sảnh chính của ngôi đền. Kích thước khổng lồ và kiến trúc tráng lệ càng thêm phần ấn tượng bởi sàn sạch bóng không một hạt bụi.

Sau đó, chúng tôi đi đến gian tưởng niệm người sáng lập ra giáo phái, lúc đó vẫn đang được xây dựng. Một tòa nhà lớn đang dần định hình, và tôi nhìn thấy rất nhiều người đang làm việc ở đó. Ông U nói với tôi họ đều là những người theo giáo phái, tự hiến sức mình vào thánh đường. Mình đẫm mồ hôi, họ đang nỗ lực làm việc hết sức. Tôi rất kinh ngạc.

Cuối cùng, khoảng giữa trưa, chúng tôi xuống tới chân đồi. Ông U nói rằng ông muốn đưa tôi đến nhà máy gỗ. Nhà máy này nằm ở một khu vực rộng rãi và đầy những máy móc. Gần 100 công nhân đang biến lượng gỗ lớn mà những người theo giáo phái trên toàn quốc hiến tặng làm cột và xà.

Tôi nhìn thấy nhiều người chăm chú làm việc giữa tiếng gầm của máy móc và tiếng rền rĩ của những chiếc cưa khổng lồ. Trong cái cách họ làm việc có điều gì đó rất trang nghiêm, nó tạo ra một bầu không khí khiến tôi, theo bản năng, phải đứng thẳng người vì kính trọng. Khi được biết hầu hết công nhân đều là những người theo giáo phái đó, tôi đã hiểu ra.

Nhà máy là nơi cuối cùng mà tôi đi thăm ngày hôm đó, và tôi cảm thấy xúc động sâu sắc. Điều mà tôi đã chứng kiến là sức mạnh được truyền cảm hứng từ niềm tin tôn giáo trong công việc giữa những người đó.

Khi kết thúc chuyến đi, tôi cảm ơn ông U vì một ngày đáng nhớ. Chúng tôi chia tay, và tôi về nhà bằng tàu hỏa.

Niềm tin tôn giáo và quản lý

Tôi kiếm một chỗ trong khoang tàu và bắt đầu nghĩ về tôn giáo mà ông U đã giới thiệu cho tôi. Có điều gì đó mà tôi có thể học từ những gì mình đã chứng kiến - từ cái cách nó lớn mạnh, cách những thành viên của giáo phái lao vào công việc xây dựng một cách năng nổ, tận tâm, và từ cái cách mọi việc trôi chảy như một cái đồng hồ. Đó chính là mô hình thu nhỏ của việc quản lý giỏi.

Tôi bắt đầu suy nghĩ một cách nghiêm túc rằng quản lý thực sự thì phải như thế nào. Tôi không thể gạt bỏ ý nghĩ về tôn giáo cũng như về quản lý ra khỏi đầu. Tôi trằn trọc một lúc lâu để suy nghĩ về điều đó. Tôn giáo là một mục đích thần thánh nhằm dẫn con

người thoát khỏi khổ đau và hướng đến hạnh phúc, thanh thản. Công việc của tôi cũng thiêng liêng như thế, tôi nghĩ vậy, xét về khía cạnh mục tiêu cuối cùng của sản xuất là để xóa bỏ đói nghèo và tạo ra sự giàu có, thịnh vượng.

Xoá bỏ đói nghèo là một nhiệm vụ thiêng liêng, là mục đích cao cả nhất trong cuộc sống. Để đạt được điều này, chúng ta phải làm việc chăm chỉ và tạo ra một lượng phong phú hàng hóa; đây là sứ mệnh của chúng ta và của doanh nghiệp chúng ta. Sản xuất nhằm làm phong phú cuộc sống của mọi người trên trái đất là sứ mệnh cao cả của mỗi nhà sản xuất.

Để chất lượng cuộc sống con người tốt hơn và mọi người hạnh phúc hơn, không chỉ riêng sự thanh thản trong tâm hồn mà cả vật chất dồi dào cũng rất cần thiết. Sự thanh thản trong tâm hồn và vật chất dồi dào không thể tách rời tựa như hai bánh của chiếc xe ngựa vậy. Do đó, tôi nhận ra rằng, quản lý một tổ chức tôn giáo và một doanh nghiệp đều thiêng liêng như nhau và đều là những mục tiêu cần thiết.

Đột nhiên, tôi nhận ra rằng phương pháp tiếp cận đối với quản lý doanh nghiệp của tôi hoàn toàn sai lầm. Doanh nghiệp nói chung - và công ty chúng tôi nói riêng - là một sứ mệnh thần thánh mà xét về một khía cạnh nào đó phải phát đạt thậm chí còn phát đạt hơn giáo phái mà tôi đã đến thăm hôm đó. Nhiều công ty trong lĩnh vực của chúng ta đã thất bại hoặc hoạt động kém đi - tất cả chỉ bởi sai lầm trong phương pháp tiếp cận với quản lý. Thất bại trong kinh doanh là do tự coi mình là trung tâm, thiếu ngay thẳng, bỏ qua những sứ mệnh thiêng liêng của doanh nghiệp, coi doanh nghiệp là mục tiêu kiếm lời trước mắt và bám chặt vào những tập quán đã lỗi thời.

Vạch ra con đường mới

Chuyến viếng thăm ngôi đền đã khiến tôi hiểu rằng phương pháp quản lý của công ty Matsushita từ trước tới nay chỉ đơn thuần đi theo những tập tục thương mại truyền thống. Tôi muốn làm lại từ đầu và ngay lập tức điều hành công ty theo sứ mệnh thực sự. Giờ đây, tôi đã biết con đường đúng đắn cho công ty Matsushita.

Tôi vạch ra một kế hoạch cụ thể để thực hiện sứ mệnh của công ty, khi mà giờ đây tôi đã hình dung ra. Kế hoạch phác thảo về việc công ty Điện tử Matsushita sẽ thực thi sứ mệnh của mình như thế nào, cũng như những nguyên tắc nhất định để dẫn dắt công ty trong thời gian 250 năm.

Ngày 5 tháng 5 năm 1932, tôi tuyên bố việc thực thi sứ mệnh mới của công ty với nhân viên. Tất cả nhân viên của Matsushita tập trung lúc 10 giờ sáng tại thính đường Câu lạc bộ Osaka. Tổng số có 168 người tham dự. Mọi người có vẻ hồi hộp, thắc mắc về điều mà tôi sắp gọi là "sứ mệnh".

Tôi mở đầu: "Tôi mời các bạn tới đây bởi tôi muốn giải thích với bạn một sứ mệnh quan trọng mà tôi tin tưởng rằng Matsushita sẽ phải đảm đương với tư cách là thành viên của cộng đồng doanh nghiệp. Tôi muốn các bạn ở đây để giải thích về sứ mệnh này và yêu cầu các bạn cùng hợp tác và san sẻ với tôi quyết tâm thực hiện điều này".

Tôi điểm lại những thành tựu của công ty, bắt đầu 15 năm trước là một công ty gia đình. Giờ đây, chúng tôi có hơn 100 nhân viên văn phòng và hơn 1.000 công nhân nhà máy. Doanh thu lên tới khoảng 3 triệu yên mỗi năm. Tôi bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc của mình đối với những nhân viên siêng năng, những người đã khiến công ty có thể tăng trưởng như vậy.

Sau khi liệt kê những thành tựu này, tôi đưa ra một bản tuyên bố viết tay về sứ mệnh của công ty, bản tuyên bố đó như sau:

"Công ty Matsushita của chúng ta được thành lập năm 1918. Nhờ sự hoà thuận và hợp tác giữa tất cả các nhân viên, công ty đã tiếp tục tăng trưởng nhanh chóng hơn bao giờ hết, và ngày nay công ty được mọi người tôn trọng và khâm phục. Ý chí tiên phong của chúng ta mạnh mẽ hơn bao giờ hết và chúng ta đang hướng tới một tương lai tươi sáng và chúng ta đang gánh vác trọng trách nặng nề trước xã hội.

Mục tiêu chính của sản xuất là tạo ra thật nhiều những sản phẩm có chất lượng tốt để sử dụng hàng ngày, từ đó làm phong phú chất lượng cuộc sống của mọi người, và đây cũng chính là lý tưởng mà tôi hằng cống hiến. Mục tiêu cuối cùng của Matsushita là đạt được sứ mệnh này, và chúng ta sẽ cố hết sức để biến mục tiêu này thành hiện thực. Tôi yêu cầu tất cả các bạn cùng chia sẻ và hiểu được mục tiêu này, và hãy làm hết sức mình."

Tinh thần công ty thay đổi sau khi tôi tuyên bố sứ mệnh của công ty và đây quả là một hiện tượng vô tiền khoáng hậu. Nhuệ khí của nhân viên tuyệt vời, và chúng tôi nhận ra rằng để duy trì được điều này cần phải có khả năng lãnh đạo cao. Tôi tin tưởng rằng cần phải có những giải thích nhất định về nguyên lý kinh doanh của Matsushita với người ngoài và rằng nhân viên cần phải có

hướng dẫn cụ thể để động viên họ trong những hoạt động hàng ngày. Tôi nêu ra bảy nguyên lý sau:

Đóng góp cho xã hội. Chúng ta sẽ luôn hướng bản thân phù hợp với mục đích Quản lý cơ bản, luôn hoàn thành trách nhiệm đối với cộng đồng với tư cách là những nhà tư bản công nghiệp.

Ngay thẳng và trung thực. Chúng ta sẽ ngay thẳng và trung thực trong tất cả các thương vụ và trong tư cách cá nhân. Cho dù có tài năng hay hiểu biết đến đâu mà thiếu sự chính trực, chúng ta sẽ không thể được người khác tôn trọng hay bản thân chúng ta cũng không thể tự tôn mình.

Hợp tác và tinh thần đồng đội. Chúng ta sẽ cố gắng hết sức để đạt được những mục tiêu đã đặt ra. Cho dù kỹ năng của chúng ta xuất sắc nhưng không có hợp tác và tinh thần đồng đội, chúng ta sẽ chỉ là một công ty trên danh nghĩa mà thôi.

Nỗ lực không ngừng để cải thiện. Chúng ta sẽ cố gắng không ngừng để tăng cường khả năng đóng góp cho xã hội qua các hoạt động kinh doanh. Chỉ bằng những nỗ lực không ngừng nghỉ như thế, chúng ta mới có thể thực hiện được Mục đích Quản lý cơ bản và đạt được hòa bình và thịnh vượng dài lâu.

Lịch sự và khiêm tốn. Chúng ta phải chân thành và khiêm tốn, luôn tôn trọng các quyền lợi và nhu cầu của người khác để đẩy mạnh các mối quan hệ xã hội lành mạnh và cải thiện chất lượng cuộc sống của cộng đồng.

Thích nghi. Chúng ta sẽ liên tục điều chỉnh tư tưởng và thái độ để đáp ứng những điều kiện ngày càng đổi thay xung quanh chúng ta, cố gắng hết sức hoạt động hòa hợp với thiên nhiên để đảm bảo phát triển và thành công.

Biết ơn. Chúng ta sẽ luôn biết ơn về tất cả những lợi ích mà chúng ta đã nhận được, tin tưởng rằng quan điểm này sẽ là nguồn vui và sức sống vô tận, cho phép chúng ta vượt qua bất kỳ trở ngại nào mà chúng ta gặp phải.

Giữa Cái Nhất Thời Và Cái Bền Vững

"Một công ty vững mạnh và kinh doanh hiệu quả

không thể thịnh vượng trong một sớm một chiều,

cho dù các nhà điều hành có hiệu quả đến đâu."

Jaime Augusto Zobel de Ayala II

Chủ tịch, Tổng Giám đốc điều hành,

Tập đoàn Ayala, Philippine

Theo Tạp chí Kinh tế Viễn Đông, *tập đoàn Ayala được gọi là một "chiếc tàu chiến già cỗi" - "chậm chạp vận hành và thận trọng thậm chí ngay khi biển kinh tế tĩnh lặng nhất". Tập đoàn lớn nhất Philippine, điều hành các công ty viễn thông, ngân hàng và lương thực lớn được biết đến và cũng bị chỉ trích bởi cách quản lý tài chính quá thận trọng.*

Ví dụ, trong khi các đối thủ phô trương chộp lấy đất đai và chế độ công quản trong suốt thời kỳ bùng nổ bất động sản đầu năm 1990, tự ôm lấy nợ nần vào thân, thì Ayala vẫn kiên trì với chủ nghĩa bảo thủ kéo dài hàng thập kỷ và giữ mức vay nợ thấp. Tuy nhiên, khi cuộc khủng hoảng tài chính trong khu vực đặt dấu chấm cho thị trường bất động sản một thời bùng nổ thì những đối thủ cạnh tranh ngập trong nợ nần. Mặt khác, tập đoàn Ayala lại có đủ tiền để thâu tóm bất động sản với giá rẻ.

Theo lời chủ tịch và tổng giám đốc Jaime Augusto Zobel de Ayala II, thường được biết đến là "Jaza", tài chính bảo thủ chỉ là một trong những nguyên lý cơ bản đã giúp tập đoàn Ayala vượt qua những cơn giông bão trong hơn một thập kỷ rưỡi. Trong một bài

báo đăng trên mục "Những thị trường mới nổi" của nhật báo IMF/ World Bank, Jaza đã công nhận cha mình, ông Jaime Zobel de Ayala, chủ tịch tập đoàn Ayala là người đã tạo ra những thế mạnh chủ yếu của tập đoàn là phân quyền và quản lý tốt.

Là công ty mẹ, tập đoàn Ayala được tổ chức thành những công ty con hết sức độc lập về mức độ hoạt động và tài chính. Cơ cấu này cho phép tập đoàn có khả năng linh hoạt tài chính tuyệt vời: Tập đoàn Ayala, với năm công ty được niêm yết nên có thể huy động được vốn với những mức độ khác nhau bằng rất nhiều hình thức.

Phân quyền cũng khiến cho cấp quản lý có thể sáng tạo hơn, từ đó quản lý tốt hơn. Theo tạp chí Fortune, mặc dù Jaza và em trai Fernando vẫn chịu trách nhiệm chủ yếu về đế chế Ayala, nhưng họ điều hành tập đoàn không phải như một "đế chế gia đình trị ảm đạm" mà như một công ty cổ phần hữu hạn được điều hành minh bạch và chuyên nghiệp. Trong giai đoạn 1992-1997, khi nền kinh tế Philippine bùng nổ và tập đoàn Ayala mở rộng sang lĩnh vực viễn thông và cơ sở hạ tầng, họ lại càng nâng cao đẳng cấp của mình với những nhà quản lý chuyên nghiệp và khuyến khích họ bằng quyền mua cổ phiếu và thăng tiến dựa trên thành tích.

Năm 1995, khi mới 41 tuổi, Jaza nhận quyền điều hành công ty từ cha ông, thừa nhận rằng truyền thống của gia đình đã ảnh hưởng đến cách ông chèo lái tập đoàn để đáp ứng những nhu cầu đặc biệt cuối thế kỷ XX. Theo tạp chí Asiaweek, dưới sự lãnh đạo của ông, tập đoàn Ayala có doanh thu hàng năm tăng 13% và có tỉ lệ doanh thu trên vốn tự có trong bốn năm qua lên tới 20%. Năm 1998, tập đoàn công bố doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la trong nhiều lĩnh vực đa dạng từ bất động sản tới bán lẻ và công nghệ thông tin.

Jaza đã gặt hái được thành quả nhờ áp dụng bài học kiên trì trong kinh doanh. Trong bài phát biểu dưới đây, ông đã phát biểu trong những bài học mở đầu ở Viện quản lý châu Á, ông cảnh báo các nhà quản lý mới về những học thuyết, những mốt kinh doanh nhất thời, và khuyên họ nên học những bài học thật sự hữu ích và bền vững rút ra từ cuộc đời doanh nghiệp.

Đó là thời điểm mà các nhà quản lý châu Á - do tác động của cuộc khủng hoảng hiện tại đã trở nên suy yếu trên nhiều lĩnh vực. Nhiều người cho rằng các nhà quản lý châu Á không thể cho những lời khuyên khôn ngoan về việc quản lý doanh nghiệp.

Tuy nhiên, thời kỳ khó khăn của châu Á không có nghĩa là các nhà

quản lý được vô can. Khi xem xét nguyên nhân phá sản của doanh nghiệp và từng khó khăn theo thời kỳ, bạn sẽ nhận thấy những điều hậu quả sẽ xảy ra khi mà những nguyên tắc và quy luật đã được thời gian chứng minh bị ném qua cửa sổ để theo đuổi lợi nhuận. Nhưng bên cạnh đó, có một số công ty châu Á vẫn đứng vững trong cơn bão khủng hoảng.

Ngày hôm nay, tôi sẽ chỉ tập trung vào một điểm chính. Nếu bạn muốn thành công, hãy rèn luyện chuyên môn của mình, điều hành một công ty hay trợ giúp việc điều hành đều cần học cách phân biệt giữa những bài học nhất thời và những bài học vĩnh hằng trong cuộc đời doanh nghiệp. Và sau đó, áp dụng những chân lý vào một trăm lẻ một vấn đề mà bạn gặp phải như một nhà quản lý chuyên nghiệp và nhà lãnh đạo doanh nghiệp thực sự.

Với tư cách là một thành viên ban quản trị mà chỉ không lâu trước đây, cũng ở trong trường kinh doanh, tôi nhận thấy nhu cầu hơn bao giờ hết là các nhà quản lý cần nhận thức được sự thật bởi những thay đổi đầy hoang mang đang diễn ra và đang chiếm ngự thế giới kinh doanh. Tôi sẽ lướt qua những vấn đề này qua ba mục mở rộng trong bài phát biểu của tôi.

Những bài học từ khủng hoảng

Trước hết hãy xem xét qua cuộc khủng hoảng và ảnh hưởng của nó với tất cả chúng ta. Thế giới đang nhanh chóng chuyển dịch sang nền kinh tế toàn cầu mới, sản phẩm có thể được tạo ra nhanh hơn nhiều so với nền kinh tế cũ. Trong đó, thông tin là nguồn lực quan trọng nhất, còn sản phẩm và dịch vụ được tạo ra theo đơn đặt hàng riêng, chất lượng được cải thiện đáng kể, và chi phí giảm đi do sử dụng công nghệ mới.

Thứ hai, tôi muốn nói đến vấn đề kỷ luật quản lý theo phương pháp nhất thời và theo những học thuyết. Giờ đây, thật khó để phân biệt những gì thật sự hữu ích và những thứ viển vông trong biết bao lời khuyên từ những nhà quản lý hàng đầu và các nhà tư vấn. Tôi tin rằng trừ khi chúng ta biết được điều gì là thật sự quan trọng, nếu không chúng ta, những nhà quản lý, có thể sẽ nhầm lẫn nhiều hơn là sáng suốt.

Thứ ba, tôi muốn nói rằng ngày nay, thành công của doanh nghiệp được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau. Có những thành công đạt được bằng cách đi tắt, vi phạm pháp luật. Có những thành công gặt hái từ việc chăm chỉ, sáng tạo và từ những giá trị đích thực. Tôi tin rằng thành công của doanh nghiệp thực

sự dựa vào sự thẳng thắn chứ không phải bằng cách né tránh.

Tôi sẽ nói về từng vấn đề một và bắt đầu với việc chúng ta có thể học được gì từ các cuộc khủng hoảng châu Á. Ngày nay, châu Á quả là một trường học thực sự cho nghề quản lý doanh nghiệp. Đã có những thay đổi sâu sắc ở châu Á kể từ tháng 6 năm 1997 khi Thái Lan phá giá đồng bath. Kể từ đó, châu Á bừng tỉnh.

Tất nhiên là những người đứng đầu công ty và các nhà quản lý thích lãnh đạo trong những giai đoạn phát triển và tăng trưởng. Tuy nhiên thử thách lớn nhất đối với khả năng quản lý và lãnh đạo thường diễn ra trong giai đoạn khủng hoảng. Điều đó có thể thấy qua những vần thơ của Rudyard Kipling, nếu công ty của bạn có thể vững vàng trong khi những công ty khác không thể thì các bạn đã điều hành đúng.

Nếu như các cuộc khủng hoảng châu Á đã khiến cho các nhà quản lý châu Á rụt rè và e ngại, thì đó thực sự là một tai họa. Sẽ là sai lầm nếu nói rằng sự thần kỳ của châu Á chỉ là ảo vọng. Nhưng sẽ chỉ là ảo vọng nếu các nước châu Á chúng ta không nhanh chóng rũ bỏ được cơn ám ảnh. Như ai đó đã từng nói: "Sự khác biệt giữa vết lõm và nấm mồ chỉ là chiều sâu mà thôi." Châu Á mới chỉ trong vết lún, và chúng ta nên hiểu rõ điều đó.

Tương tự như vậy, nếu chúng ta rút ra bài học sai lầm từ cuộc khủng hoảng bằng việc quay trở lại chủ nghĩa bảo hộ và kiểm soát bằng luật lệ, thì sự thần kỳ của châu Á hẳn sẽ chấm dứt. Các nhà quản lý phải ghi nhớ các bài học:

• Các luật lệ tồn tại đều có lý do của nó, dẫu chúng có khó chịu đến đâu đi nữa. Châu Á bỏ qua chúng do họ cảm thấy thất vọng, điều này dẫn đến các thể chế tài chính thất bại và các công ty phá sản. Minh bạch là điều bắt buộc để khôi phục và tăng trưởng trong tương lai.

• Dân chủ và thị trường phải sát cánh bên nhau. Câu thần chú Giá trị châu Á, lời biện giải cho chính phủ độc đoán, đã chứng tỏ là sai lầm.

• Chính sách đúng đắn của chính phủ là điều quan trọng, nhưng cuối cùng thì chính doanh nghiệp tư nhân mới phải tạo ra tăng trưởng. Phân tích cuối cùng thì chính doanh nghiệp châu Á, cách quản lý châu Á và lao động châu Á mới thực sự tạo nên sự thần kỳ của châu Á. Và họ phải khơi dậy sự hồi phục.

Bây giờ tôi sẽ chuyển qua vấn đề thứ hai về điều phù phiếm nhất

thời và những giá trị bền vững. Phân biệt giữa cái nhất thời và cái bền vững cũng rất cần thiết trong kỷ luật quản lý. Ngày nay, nghề nghiệp của chúng ta là tù nhân của quá nhiều những cái nhất thời và học thuyết. Và rất nhiều người trong số chúng ta không biết được điều nào trong số những cái này là thực sự hữu ích hay vô dụng.

Chúng ta đã yêu cầu dỡ bỏ các cánh cửa văn phòng để nhân viên và lãnh đạo cảm thấy thân thiết hơn. Chúng ta bị thôi thúc phải giảm bớt quy mô, trao quyền, trì hoãn và cải tổ để nâng cao hiệu quả hoạt động.

Tôi tin rằng mỗi lý thuyết quản lý này đều có điểm đáng nói nhưng điều mà tôi lo lắng là chúng ta có khuynh hướng quên đi những quan điểm cứng rắn cần thiết để thực sự thành công. Ví dụ như việc tái cấu trúc đã bị chỉ trích là bỏ qua khía cạnh nhân văn của quản lý và hy sinh những giá trị vô hình như những cam kết và sáng tạo cho hiệu quả trước mắt.

Sự thật là thành công thực sự của doanh nghiệp không thể chỉ dựa vào lý thuyết. Như tờ The Economist đã bình luận, nhiều công ty thành công nhất thế giới không bao giờ quan tâm đến những lý thuyết nhất thời. Tờ báo này đã nói: "Những công ty này có đủ tự tin để dựa vào những quyết định của riêng mình, và họ cũng nhận thức được những vấn đề của họ là riêng với họ và không thể điều trị bằng những giải pháp hiện đại. Ví dụ như 3M đã phản bác quan điểm chính thống mới rằng một công ty đang phát triển chỉ nên tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh. Còn Hawlett-Packard đã phớt lờ học thuyết về đường cong doanh thu và thị phần."

Những công ty trường tồn

Chúng ta xét đến vấn đề thứ ba. Arie de Geus, một uỷ viên ban quản trị đã nghỉ hưu của tập đoàn Royal Dutch/Shell, gọi các công ty thành công, đã phát triển qua các thời kỳ, là "những công ty trường tồn" bởi những công ty này có thể so sánh với các cơ thể sống. Ví dụ như họ điều chỉnh cho phù hợp với môi trường xung quanh và kiểm soát sự thay đổi một cách hiệu quả. Ông đã phát biểu quan điểm của mình trong tác phẩm của ông Những công ty trường tồn (ấn phẩm của Trường Kinh doanh Harvard năm 1997).

De Geus nói rằng điểm nổi bật của các công ty thương mại chính là những công ty mới được đề cập đến trong lịch sử các tổ chức

trên thế giới. Và so với các tổ chức tôn giáo, giáo dục, chính trị và các tổ chức xã hội khác, các công ty kinh doanh có tỉ lệ đổ vỡ cao hơn nhiều. Ví dụ như, từ năm 1991 đến năm 1995, 143 công ty đã biến mất khỏi danh sách 500 công ty lớn nhất của tạp chí Fortune.

Nhưng cũng có một số công ty đã tồn tại qua nhiều thế kỷ. De Geus viết: "Những công ty này biết họ là ai, và họ hiểu họ đã hoà nhập được với thế giới như thế nào". Vậy, bí mật của họ là gì?

Và câu trả lời khiến tôi rất kinh ngạc khi nhận ra từ những chứng cớ đầy thuyết phục của De Geus, không phải là từ những ý muốn nhất thời mà dựa vào cảm nhận chung, sự khôn ngoan và trách nhiệm đối với xã hội. Những công ty trường tồn nhạy cảm với môi trường. Điều này cho phép họ học hỏi và điều chỉnh cho phù hợp. Họ liên kết và đồng nhất, kiên nhẫn và phân quyền, điều này cho phép họ tạo dựng mối quan hệ có tính xây dựng với các thực thể khác trong nội bộ và cả bên ngoài, và một chính sách tài chính bảo thủ ngặt nghèo giúp họ kiểm soát được sự tăng trưởng và phát triển của bản thân một cách hiệu quả.

Uy tín và liêm chính

Tất cả những điều này để nói rằng trong dài hạn, các công ty phải được tạo dựng trên những nguyên lý và giá trị cơ bản. Đối với những công ty trường tồn của De Geus, có hai nguyên lý quan trọng: bồi đắp tính liêm chính trong công ty và tạo dựng uy tín trong và ngoài công ty.

Rõ ràng là các công ty đã tồn tại qua năm tháng và đạt được một vị thế trên thế giới đều là những công ty nhận thức rõ ràng được vị trí và chức năng của mình. Họ tin tưởng rằng thành công có được nhờ chăm chỉ, chuyên cần, trung thực cùng với chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt dành cho khách hàng.

Rõ ràng là các công ty thực sự thành công được tạo dựng trên cơ sở sự liêm chính. Dù rằng bằng sự liêm chính mà các công ty tạo dựng lòng tin với các cổ đông, nhân viên của họ và công chúng.

Những công ty có được tín nhiệm cao phát triển nhanh hơn nhiều so với các công ty ít được tín nhiệm bởi sức mạnh của các giá trị chia sẻ và vốn xã hội. Như Warren Bennis, giáo sư ưu tú về quản lý doanh nghiệp và chủ tịch sáng lập của Ban lãnh đạo trường đại học Nam California từng nói: "Sự tin tưởng là chất keo xúc cảm gắn kết nhân viên và những người lãnh đạo với nhau. Nó không

thể ủy thác hoặc mua bán mà chỉ bằng cách gắng sức. Niềm tin là thành phần cơ bản của tất cả các tổ chức, là chất bôi trơn để duy trì tổ chức."

Cuối cùng, tôi muốn nói về mối quan hệ quan trọng giữa kỹ thuật và kinh nghiệm trong cuộc đời doanh nghiệp. Với tư cách là những nhà quản lý và lãnh đạo, trong việc điều hành, chúng ta dựa vào hai loại kiến thức. Kiến thức chúng ta có được từ trường kinh doanh về những điều cần thiết để điều hành doanh nghiệp. Và kiến thức chúng ta có được từ trường đời.

Mặc dù tôi vẫn coi mình là người non trẻ, thì tôi cũng đã trải qua hai trường học này để nhận ra rằng cả hai đều là vô giá trong việc điều hành trong một thế giới thực. Chúng có vai trò bổ sung lẫn nhau. Trường kinh doanh cung cấp cho chúng ta phương pháp và công cụ để hoạch định công việc, sắp xếp thời gian, và tổ chức công ty của chúng ta một cách hiệu quả. Còn trường đời cho chúng ta mối liên hệ mật thiết với tổ chức khác và với xã hội. Điều đó nhắc nhở chúng ta rằng bản thân một công ty không phải là một hoang đảo, mà phải có trách nhiệm với các nhân viên, với công chúng và với xã hội.

Để tạo dựng được một công ty bền vững có vai trò trong nền kinh tế và xã hội, chúng ta không thể chỉ hướng theo mục tiêu lợi nhuận hay các mốt quản lý nhất thời. Chúng ta phải thấm nhuần những bài học bền vững về sự sống của doanh nghiệp, nói chung là nỗ lực hết sức vì cộng đồng, và được tất cả mọi người có quan hệ với chúng ta tin cậy.

Theo một khía cạnh nào đó, cuộc khủng hoảng ở châu Á đóng vai trò như một ngôi trường dạy chúng ta cả những bài học cũ và mới. Khó khăn gặp phải có thể góp phần định hướng các công ty châu Á đương đầu với sự cạnh tranh khắc nghiệt trên thế giới. Cho dù bằng cách nào đi chăng nữa, thế giới có phải trải qua toàn cầu hóa và sắp xếp lại cơ cấu và sự tin cậy thì chân lý vẫn sẽ mãi vững bền.

Khi trở lại thế giới thực, chúng ta hãy nhớ tới sự khác biệt giữa những cái nhất thời và cái bền vững. Một công ty trở nên vững mạnh và làm ăn có hiệu quả không phải chỉ trong một sớm một chiều, cho dù những người quản lý có tài giỏi đến đâu. Bởi nó cũng giống như một cơ thể sống, tăng trưởng với mục đích rõ ràng, bắt nguồn từ những nguyên lý và giá trị gốc rễ, được nuôi dưỡng và vận hành vì hạnh phúc của con người và cộng đồng xung quanh.

Nguyên Tắc Của Cải Cách

"Cải cách là tất cả những điều xung quanh chữ "nhưng". Bạn có một sản phẩm tốt nhưng...

tôi biết ở đâu cần có một cách tốt hơn,

nhưng... tôi muốn giúp bạn, nhưng... "

Guy Kawasaki

Chủ tịch Garage.com, Mỹ

***Khi Garage.com** - dịch vụ kết nối internet cho các doanh nghiệp và nhà đầu tư do chủ tịch Guy Kawasaki thành lập, mở cửa năm 1998, các doanh nhân, nhà đầu tư và người hoạt động trong các hãng truyền thông có mặt tại lễ ra mắt đã được massage miễn phí, các bức hình của họ ở trên các trang bìa châm biếm của tạp chí Forbes và cuộc quay xổ số trúng thưởng Mercedes. Chỉ có Kawasaki, nhà bình luận ở tuổi 45, người phát ngôn và người tiên phong tiếp thị công nghệ cao mới có một thái độ cứng rắn để gây ấn tượng với giới truyền thông như vậy. Kết quả là công ty này đã xuất hiện trên hàng loạt các tạp chí hàng ngày và các ấn phẩm mới về công nghệ.*

Làm thế nào mà Kawasaki, người đã từng vượt qua cái mà ông gọi là "sự cống hiến hết mình cho công ty đang gặp khó khăn trong quá trình cải cách (Máy tính Apple)", đã viết cuốn "Nguyên tắc của cải cách", một cuốn sách viết về cách thức tiến hành cải cách thành công? Trong lời nói đầu ông chỉ ra hai nguyên nhân: "Câu trả lời ngắn: Sự cả gan trơ tráo. Câu trả lời: Thông điệp lớn nhất của tác giả trong cuốn sách của mình chính là vết sẹo của cuộc chiến nhằm thay đổi".

Trong bài này Kawasaki thảo luận về một vài nguyên tắc khác nhau mà bất kỳ ai khi muốn thành lập công ty đều phải thực hiện.

Nghĩ khác

Nghĩ khác nhằm thay đổi các nguyên tắc. Theo định nghĩa thì, nếu bạn không thay đổi các nguyên tắc thì bạn không phải là một nhà cải cách và nếu bạn không nghĩ khác thì bạn sẽ không thể thay đổi được các nguyên tắc.

Năm 1955, công ty Walt Disney đã mở Disneyland và xây dựng tiêu chuẩn về diễn viên, tính hiệu quả và lợi nhuận của ngành kinh doanh giải trí. Trước thời Disneyland một nguyên tắc là công viên giải trí thì nhất quyết là phải xoay quanh vấn đề lớn thì mới thành công. Disneyland đã thay đổi tất cả những điều đó bằng các câu chuyện có chủ đề thay vì những câu chuyện cảm động. Trong 30 năm tiếp theo các công ty công viên giải trí tuân theo các nguyên tắc của Disney và họ đã không hề gặp khó khăn gì.

Và sau này Jay Stein cũng làm như vậy. Stein tự điều hành công ty giải trí MCA mà sở hữu Universal Studio. Universal Studio là một hãng bình thường trong làng kinh doanh công viên giải trí. Bởi vì nó chỉ sử dụng lại nội dung của các công ty làm phim chính. Nguyên tắc mà công ty này thực hiện rất đơn giản: Đưa mọi người lên tàu trượt cho họ xem hậu trường làm phim, cho họ xuống tàu và mời họ mua các đồ lưu niệm.

Nhưng khi MCA xây dựng Universal Studios Florida, Stein đã xóa bỏ các tiêu chuẩn và thủ tục hoạt động của công ty. Thay vì "hãy xem chúng tôi làm phim như thế nào", chủ trương của ông đã chuyển thành "hãy tham gia làm phim". (Bộ phim) "Trở thành tương lai" được chuyển thành (chuyến du ngoạn) "Trở lại tương lai". Stein đã kết hợp giữa chủ đề và tính vui nhộn để đặt lại nguyên tắc cho Universal.

Về thực tế ông đã đi theo các nguyên tắc do Disney thiết lập: đẹp, nhẹ nhàng và đúng về mặt chính trị. Các chuyến du ngoạn của Disneyland rất có sức hấp dẫn như lâu đài bị ma ám và những tên cướp bí ẩn vùng Caribe. Chúng chính là những tác phẩm nghệ thuật nhưng lại có tính đa truyền thông hơn là các nỗ lực quảng cáo hao tiền tốn của của các công ty máy tính và cũng không phải là một sự liều lĩnh.

Stein kiên quyết rằng các chuyến du ngoạn sẽ không đẹp mỹ miều - thay vì điều đó, ông đã đánh vào các thị hiếu khác của công chúng. Vì thế, tại trường quay Universal Studios Florida người ta luôn được chứng kiến máu, nội tạng, lửa và các vụ nổ. Hàng ngày, các khách hàng vẫn phàn nàn về sự quá nóng của các tra đạn lửa.

Những con cá mập trong chuyến du ngoạn "Hàm cá mập" sẽ tiến sát gần tàu bạn và có thể đớp gọn cánh tay bạn nếu bạn không cẩn thận và hàng ngày, hàng nghìn người lại trở lại trường quay. Và hơn thế nữa. Disney không thể làm được nhiều điều như cuộc tấn công trên toàn mặt trận này vì hãng này bị trói buộc bởi chính hình ảnh và tiêu chuẩn vui nhưng vô hại của mình. Stein đã chuyển sức mạnh của Disney thành điểm yếu của chính họ. Nếu Disney cứ cố gắng các chuyến du ngoạn thì họ sẽ đánh mất một số khách hàng đáng kể và tự làm mờ nhạt hình ảnh của mình.

Vượt qua sự ngăn cách

Bạn đã giao hàng. Chuyến hàng ban đầu rất suôn sẻ. Hãy sẵn sàng tiếp nhận sự giảm sút.

Đó là quan điểm của Geoffrey Moore. Trong cuốn "Vượt qua sự ngăn cách", Moore đã định nghĩa sự ngăn cách là một sự khác biệt lớn giữa thị trường do những công ty đầu tiên xây dựng và thị trường do những khách hàng khó tính hơn sau này tạo nên.

Khách hàng ban đầu khác biệt hoàn toàn với khách hàng khác. Vì thế "Vượt qua ngăn cách" yêu cầu phải dỡ bỏ những rào cản của việc thử nghiệm nghiên cứu thị trường và sau đó phải chiếm giữ những vị trí có lợi trên thị trường nơi sản phẩm của bạn luôn được đón nhận. Nếu bạn chiếm giữ được đủ các vị trí có lợi trên thị trường thì các sản phẩm của bạn sẽ giành được một số lượng khách hàng quan trọng và trở thành sản phẩm "không thể thiếu" với khách hàng.

Khi mới bắt đầu tiến hành cải cách, có 5 loại rào cản ngăn cách khách hàng mua sản phẩm: Sự thiếu hiểu biết của khách hàng về sản phẩm, trì trệ sự phức tạp, kênh phân phối và giá cả.

Giải quyết vấn đề thiếu hiểu biết có nghĩa là giúp khách hàng nhận thức rõ hơn về sản phẩm và dịch vụ mới. Nếu thế giới không biết được bạn đang phát triển một sản phẩm tốt thì chắc chắn họ sẽ không tìm đường đến với bạn.

Sự trì trệ luôn luôn là một rào cản khó vượt qua và thử thách nhất. Nó phát sinh sau khi khách hàng biết về sản phẩm của bạn tốt hơn nhưng vẫn không chịu mua. Điều đó có thể là một kinh nghiệm lớn cho bạn khi tự mình hiểu được rằng phần lớn khách hàng không quan tâm xem có một sản phẩm tốt hơn không thậm chí ngay cả khi họ đã nghe về nó.

Sự phức tạp chính là những khó khăn trong việc sử dụng sản

phẩm. Cho dù sản phẩm của bạn có tính đột phá thế nào đi chăng nữa, nếu phải mất cả ngày hay phải nhờ đến chuyên gia mới có thể lắp đặt được thì sản phẩm đó vẫn không thành công.

Những hạn chế của kênh phân phối bán hàng và cung cấp sản phẩm cũng là một rào cản đáng kể. Điều này yêu cầu phải ấn định kênh phân phối cũ - nhưng làm được điều đó cũng không dễ bởi vì sự thiên vị cố hữu tại các kênh cũ. Vì thế, tạo ra một kênh phân phối mới thay thế có vẻ dễ dàng hơn.

Giá cả là vấn đề khó giải quyết nhất của cải cách. Một mặt, bạn nên kiếm càng nhiều tiền càng tốt từ khách hàng mới bởi vì họ có lợi nhất từ sản phẩm của bạn. Và bạn cần tiền của họ để duy trì sản xuất. Mặt khác, nếu giá cả của bạn không khiến khách hàng mới phải cân nhắc hay xem xét thì bạn sẽ không bao giờ phải đối mặt với sự cách biệt - chứ không muốn nói là phải vượt qua.

Sau đây là một vài giải pháp để vượt qua các rào cản.

"Thử sản phẩm" cho phép khách hàng sử dụng thử dịch vụ và sản phẩm của bạn là một phương pháp hiệu quả nhằm làm giảm những khó khăn trong việc tiếp cận sản phẩm. Ví dụ, công ty WD - 40 đã nâng cao sự hiểu biết của khách hàng với sản phẩm của mình bằng cách tặng hàng nghìn mẫu sản phẩm cho binh lính Mỹ trong chiến tranh Việt Nam để giúp họ giữ vũ khí sạch sẽ trong khí hậu nhiệt đới tại Việt Nam. Khi những người lính này trở về nước họ vẫn muốn sử dụng các sản phẩm WD - 40 trong cuộc sống hàng ngày của họ.

Một ví dụ điển hình hơn về việc thử sản phẩm là làm thế nào mà Revlon có thể cung cấp các mẩu giấy hình móng tay trong loại sản phẩm sơn móng tay Laven Dare của mình. Những mẫu phẩm này có chất dính ở đằng sau, nó cho phép khách hàng đặt lên móng tay của mình để lựa chọn màu sắc mà mình yêu thích.

Tạo ra ý thức sở hữu: Nếu khách hàng có ý thức sở hữu sản phẩm thì họ sẽ tiếp nhận sản phẩm. Đó là mối liên hệ ràng buộc về tâm lý với một sản phẩm mà khách hàng có đóng góp trong thiết kế.

Tôi đã làm điều này một vài lần khi thiết kế phần mềm. Các nhà báo và nhà bình luận đã phản hồi cho tôi về việc làm thế nào để thay đổi một số đĩa mềm và cho rằng tôi có thể thuyết phục được các nhà lập trình. Tôi đã cố gắng làm theo lời khuyên của họ. Thay đổi này tôn vinh họ và làm giảm khả năng họ phê bình nghiêm khắc sản phẩm mà họ "đã thiết kế".

Cuối cùng: xác định ai là người gây ra các rào cản và tiếp cận họ, sử dụng sự gợi ý của họ để nâng cấp sản phẩm. Họ có thể có những ý tưởng để phát triển mạnh mẽ sản phẩm của bạn. Thậm chí nếu họ không làm được điều đó thì họ cũng góp phần tiếp nhận sản phẩm.

Điệu hổ ly sơn. Đây là một trong số những đề xuất của một công ty tiếp thị tại thung lũng Silicon có tên là Regis Mckenna, Inc. Công ty đề nghị rằng bạn nên "điệu hổ ly sơn" bằng cách đặt sản phẩm và dịch vụ mới của mình vào vị trí "cấp trên".

Vị trí cấp trên có thể tác động khiến cho khách hàng chú ý đến tác động tiềm tàng của các sản phẩm và dịch vụ của bạn - điều này, vì thế sẽ xóa bỏ sự thiếu hiểu biết về sản phẩm và sự trì trệ của khách hàng đối với sản phẩm. Sau đây là một vài ví dụ:

• Sản phẩm/dịch vụ: Đài Ridio Base AM/FM.

• Nâng cao giá trị: Nghe chiếc radio này còn hay hơn đến rạp hát.

• Sản phẩm/dịch vụ: Hãng hàng không Tây Nam.

• Nâng cao giá trị: Nhanh hơn và rẻ hơn lái xe.

Không phải các công ty đều có thể sử dụng chiến thuật này. Những tuyên bố của bạn cần phải có cơ sở thực tế và công ty của bạn cần phải có một uy tín vững chắc. Nếu bạn rỡ bỏ được rào cản và thu hút được nhiều khách hàng thì sản phẩm của bạn sẽ có một vị trí vững chắc trên thị trường. Có nghĩa là bạn đã đưa sản phẩm của mình vượt qua sự ngăn cách.

Ăn như chim, thải ra như voi

Nếu có ai bảo bạn ăn như chim thì có nghĩa là bạn ăn rất ít. Tuy nhiên, xét về tương quan với trọng lượng cơ thể thì chim lại ăn rất nhiều. Ví dụ, bữa ăn hàng ngày của chim ruồi tương đương 50% trong lượng cơ thể chúng.

Không ai dám bảo bạn thải ra như một con voi, bởi vì voi thải ra 165 pound mỗi ngày. Tuy nhiên, qua hiện tượng sinh học này chúng ta rút ra hai thông điệp quan trọng là.

Thứ nhất, một cuộc cải cách thành công phải thường xuyên thu thập và nghiên cứu các thông tin liên qua đến lĩnh vực, khách hàng và đối thủ. Bạn tiến hành tất cả những điều đó bằng khai thác khách hàng, tham gia các cuộc hội thảo và triển lãm thương

mại, đọc báo hàng ngày và lên mạng.

Thứ hai, bạn nên mở rộng lĩnh vực và khối lượng thông tin bạn đã thu thập. Điều đó có nghĩa là phải chia sẻ thông tin với đồng nghiệp và thậm chí với các đối thủ cạnh tranh.

Người Nhật có một câu nói thế này: Chức năng này càng quan trọng thì bạn càng phải thử nghiệm một cách nghiệp dư. Không gì có thể quan trọng hơn việc thu thập thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh của bạn, vì thế bạn không bao giờ biến nó thành một cuộc nghiên cứu thị trường nhà nghề.

Honda đã tiến hành nghiên cứu thị trường trên toàn thế giới. Nó đã sử dụng khẩu hiệu "Sangen" hay phương châm "z thật": hàng thật, người thật và tình hình thật. Sau đây là một vài ví dụ từ các công ty khác về phương châm "z thật".

• Hàng thật: Sau khi Disneyland khai trương Walt Disney đã dành tất cả cuối tuần của mình nán lại đây. Ông đi qua các gian hàng mà không để ai biết ông là ai, sau đó ông phê bình về sản phẩm của mình. Ông biến mình trở thành một khách hàng

• Người thật: Trong chiến tranh Hàn Quốc, Kelly Johnson, chủ tịch tập đoàn Skunk Works tại Lockheed, đã tiến hành một chuyến du lãm tới chiến trường Hàn Quốc. Ông đã đi trên 23.000 dặm và đến thăm 15 căn cứ không quân để trực tiếp đến tìm hiểu xem các phi công muốn nâng cấp những bộ phận nào trên máy bay của họ.

• Tình hình thật: Alfred Sloon đã từng rời khỏi trụ sở General Motors mỗi tuần một lần, dành một tuần tham gia bán xe ô tô và làm việc tại các dây chuyền sản xuất hoặc quầy hàng.

Sau đây là 4 yêu cầu mà bạn cần thực hiện để mở rộng và tiếp nhận thông tin một cách hiệu quả nhất.

Thoát khỏi sự hoang tưởng. Đừng lo lắng về những tác động tiêu cực của việc phát tán, thông tin tới các bộ phận khác trong công ty của bạn cũng như tới các đồng nghiệp và đối thủ cạnh tranh. Hãy sáng suốt về những gì mình chia sẻ nhưng cẩn thận về những khía cạnh được chia sẻ.

Biến thông tin thành đơn giản, chính xác và thường xuyên. Đưa thông tin một cách hiệu quả bằng cách chia sẻ thông tin đơn giản và chính xác; và thường xuyên trao đổi chúng. Bạn cung cấp thông tin càng thường xuyên và chính xác thì bạn cũng càng thu về được những thông tin như vậy.

Sử dụng trang Web! Trước khi Internet ra đời việc truyền bá thông tin rất tốn kém: in ấn, đi lại, giải trí và các chi phí điện thoại đường dài. Ngày nay, trong Web điện tử đã giảm được các chi phí đó và làm cho thông tin trở nên phong phú ở khắp mọi nơi.

Thống nhất tất cả các cấp độ: Truyền bá thông tin cần phải được dân chủ hóa và thể chế hóa. Cho phép tất cả các bộ phận trong công ty của bạn được chia sẻ các tri thức đặc biệt của họ tuy nhiên vẫn tuân thủ luật nghiên cứu và bản quyền.

Thiết Lập Lại Cuộc Đời Bạn

"Không giống như công ty, nơi chúng ta
có thể tuyên bố phá sản và xây dựng lại từ đầu,

chúng ta không thể sống hai lần.

Nhưng sau đó liệu chúng ta lại có thể bắt đầu".

Chung Po - Yang

Người đồng sáng lập, chủ tịch danh dự,

tập đoàn quốc tế DHL. Hong Kong SAR

Năm 1972, Adrian Dalsey người đồng sáng lập công ty vận chuyển hàng hoá của Mỹ có tên là công ty Hàng không DHL, đã đến thăm Chung Po - Yang (còn được gọi là "Pox - Chung"), Giám đốc điều hành của một công ty sản xuất đồ chơi của Mỹ tại Hongkong. Dalsey muốn hợp tác kinh doanh với công ty này. Mặc dù Chung không biết nhiều về cuộc gặp gỡ này nhưng định mệnh đã dẫn đến việc thiết lập một công ty liên doanh.

Hai ngày sau cuộc gặp gỡ đó, Chung đã thôi việc và bắt đầu thiết lập một vị trí thuận lợi trên thị trường như là một công ty cung cấp linh kiện hàng đầu thế giới cùng với người đồng sáng lập tập đoàn quốc tế DHL. Hai tập đoàn DHL riêng biệt - xây dựng lên DHL Worldwide Express, công ty vận chuyển nhanh quốc tế lớn nhất thế giới - đã hợp tác với nhau thông qua hiệp ước mà tạp chí Fortune gọi là "Hiệp ước hợp tác phi thường". Chung phân phối tất cả các hàng hóa mà công ty DHL của Mỹ gửi tới Hongkong và công ty DHL của Mỹ cũng nhận hàng hóa mà công ty của Chung gửi đến mà không mất chi phí.

Chung năm nay 58 tuổi, tự nhận mình là một nhà quản lý theo

Đạo giáo, học theo các triết lý Đạo giáo Trung Hoa. Ông ủng hộ phương pháp quản lý vi mô. Trong cuốn "Triết lý quản lý của DHL và những đóng góp của triết học cho sự thành công trên toàn thế giới của họ", một thông điệp mà ông muốn chuyển tới các tập đoàn trên khắp thế giới, ông chỉ ra 3 triết lý quan trọng xây dựng lên "Phong cách kinh doanh DHL".

Phân quyền. Hệ thống các công ty trên toàn cầu của DHL không bao giờ ngừng nghỉ; mỗi một phút chúng tôi đưa ra hàng nghìn quyết định, Chung phát biểu. Tuy nhiên, hàng đêm, các giám đốc của DHL vẫn có thể ngủ ngon nhờ đội ngũ nhân viên luôn luôn thường trực. Họ nắm rõ các nguyên tắc và kỹ năng vận hành công việc và được phép đưa ra các quyết định. Cân nhắc chiến lược tất cả các cấp

Tại DHL, quyền đưa ra các quyết định được trao đến cấp quản lý thấp nhất, các nhân viên giám sát lý lịch và trợ lý giám đốc được trao đổi đã có cách suy nghĩ mang tầm chiến lược.

Quan điểm gia đình châu Á: Chung tin rằng nếu công ty thể hiện sự quan tâm và tôn trọng đối với nhân viên của mình thì sẽ nhận được sự trung thành, tận tụy và nhiệt tình của họ.

Chung nổi tiếng cũng vì tư tưởng vị nhân sinh ấy. Bài này được trích từ bài nói chuyện của ông trước các thành viên của tổ chức nhà quản lý trẻ tại Hong Kong năm 1998, qua đây ông đề xuất làm thế nào để chúng ta có thể áp dụng bốn bước của "quá trình tái thiết lập tinh thần và tình cảm" để có được cuộc sống vui hơn và năng suất hơn.

Bài viết này trích từ cuốn " Quản lý cuộc sống" của Chung Po-Yang. Thuộc bài phát biểu trước các thành viên của tổ chức các giám đốc trẻ tại Hong Kong năm 1998.

Liệu chúng ta có thể áp dụng các phương pháp trong kinh doanh vào cuộc sống của chúng ta để sống hạnh phúc và có mục đích hơn? Tôi tin rằng chúng ta hoàn toàn có thể và muốn đề xuất mô hình tri thức mới mà chúng ta đã và đang nghiên cứu.

Mô hình của tôi bao gồm những nội dung sau:

Cuộc đời được ví như một công ty kinh doanh: có khách hàng, sản phẩm và các dịch vụ; có tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm; có lợi nhuận và có thua lỗ. Khi doanh nghiệp thua lỗ thì họ có thể tuyên bố phá sản và xây dựng lại từ đầu. Trong khi về lý thuyết, con người không thể xây dựng lại từ đầu nhưng có thể "tái thiết lập

tinh thần và tình cảm" để đảm bảo dịch vụ chất lượng, cuộc sống hạnh phúc và lòng tự trọng ở mức độ cao hơn.

Xây dựng kế hoạch kinh doanh đã từng rất chóng vánh và phản động, nay trở lên chủ động và có hệ thống. Lôgic tương tự cũng có thể áp dụng để hoạch định cuộc sống.

Kinh doanh trong cuộc sống

Ngày nay, các tập đoàn thường tự hỏi họ đang kinh doanh gì? Để định nghĩ cuộc sống theo thuật ngữ kinh doanh chúng ta phải tự trả lời những câu hỏi tương tự những câu mà các doanh nhân đã hỏi: Tôi ở đây để làm gì? Mục đích của tôi là gì?

Định nghĩ về kinh doanh cá nhân của tôi như sau: Mỗi chúng ta là một thực thể hoạt động, có các mối quan hệ xã hội nhằm mang đến sự phục vụ tới tất cả mọi người mà chúng ta có sự liên hệ và cũng tiếp nhận sự phục vụ từ phía họ.

Từ khi mới sinh ra, khi chúng ta lần đầu tiên nhận được sự chăm sóc từ mẹ, các bác sĩ và y tá, cho tới khi chúng ta chết và nhận được sự phục vụ từ dịch vụ chôn cất, chúng ta luôn ở trong mạng lưới dịch vụ trao đổi với tất cả mọi người mà chúng ta có quan hệ.

Định nghĩa này yêu cầu chúng ta đánh giá những thành công trong cuộc đời mình trên phương diện những thành công và thất bại của sự phục vụ mà chúng ta có được trong mối quan hệ với người khác và khách hàng của chúng ta. Chúng ta tự đánh giá sự tác động qua lại với những người khác để có được những thông tin đánh giá về chất lượng phục vụ của cá nhân bạn. Sự đánh giá tích cực và tiêu cực của chúng ta đối với chất lượng phục vụ của mình sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cảm giác hạnh phúc, sự thanh thản trong đầu óc và cuối cùng là sự tự trọng của chúng ta.

Khi chúng ta xem cuộc sống của chúng ta như là một thực thể hoạt động thì chúng ta sẽ thấy rằng nhiều phương diện quan trọng kinh doanh có mối quan hệ tương tác với cuộc sống cá nhân chúng ta. Khách hàng của một công ty cũng chính là tổ chức, gia đình, bạn bè của họ. Tập hợp các vấn đề của nó tương đương là các triết lý của cá nhân chúng ta. Sản phẩm và dịch vụ của nó tương đương với các khả năng chuyên môn hoặc cá nhân chúng ta. Kế hoạch chiến lược của công ty tương ứng với kế hoạch cuộc đời chúng ta.

Trong một công ty kinh doanh thì chất lượng dịch vụ, lợi nhuận và thua lỗ, biểu mẫu thống kê phản ánh tình trạng của công ty.

Tình trạng cuộc sống của chúng ta cũng được phản ảnh tương tự. "Chất lượng phục vụ" được phản ánh bởi những thành tích mà ta tự hào; "Lợi nhuận và thua lỗ" được đo bằng cảm giác hạnh phúc và sự thanh thản đầu óc; các số liệu thống kê chính là mức độ tự trọng của mỗi chúng ta.

Lợi nhuận và thua lỗ được xem như tỷ lệ cảm xúc tích cực với tỷ lệ cảm xúc tiêu cực trong một khoảng thời gian nhất định. Trong khi doanh nghiệp sử dụng chất lượng sản phẩm, tinh thần đoàn kết và lợi nhuận để đánh giá sự thành công của họ thì con người lại sử dụng thành tích mà mình tự hào và sự thanh thản trong đầu óc, sự thỏa mãn về lòng tự trọng để đánh giá các mức độ thành công cũng như thất bại.

Cả trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, tôi đều tin rằng có một sự tương tác lẫn nhau giữa chất lượng phục vụ với mức độ hạnh phúc. Tôi đã đưa tư tưởng này vào cuốn sách mà tôi gọi là "Định Lý của Po - Chung": Mức độ chất lượng cá nhân = mức độ hạnh phúc cá nhân.

Khi một người cung cấp một dịch vụ kém chất lượng thì anh ta cũng chỉ nhận được một dịch vụ kém chất lượng tương tự. Sau một thời gian, những sự thất thoát dường như không đáng kể đó sẽ gom góp lại thành một thâm hụt lớn trong thống kê biểu cảm xúc, kết quả sau này càng là sự đổ vỡ cảm xúc và lòng tự trọng thấp.

Tái thiết lập tinh thần và tình cảm

Không giống như một công ty có thể tuyên bố phá sản và bắt đầu lại từ đầu, chúng tôi biết rằng chúng ta không thể sống lại cuộc đời. Làm thế nào mà chúng ta bắt đầu lại sống từ đầu đây?

Tôi tin rằng chúng ta có thể bắt đầu bằng cách thu xếp gọn gàng nhà cửa. Nếu ở trường hợp của tôi, tôi sẽ đánh giá toàn thể mọi khía cạnh của cuộc đời và sẽ loại bỏ một cách hệ thống những sai sót - tất cả những hàng hóa tinh thần mà đã tác động tiêu cực tới những dịch vụ tôi cung cấp và nhận từ khách hàng của tôi bao gồm cả những người thân thiết của tôi.

Nhưng tôi biết rằng dọn sạch nhà vẫn chưa đủ. Tôi còn phải giữ gìn căn nhà luôn ngăn nắp, có nghĩa là, tôi sẽ phải duy trì liên tục chất lượng dịch vụ của mình. Tôi đã quyết định xây dựng một chiến lược cho toàn bộ quá trình hoạt động. Và quá trình 4 bước tái thiết lập tinh thần và tình cảm của tôi là hiện thực hóa các

quyết định đó.

1) Đánh giá toàn bộ các cảm xúc tích cực và tiêu cực. Tôi bắt đầu bằng cách chia những điều tôi đã làm thành hai mục: mục 1 là thành tích và những câu chuyện vui, mục 2 là những sai lầm và những câu chuyện buồn. Lý do của sự việc này rất "có tính doanh nghiệp". Để biết được thực trạng của một doanh nghiệp, chúng ta phải chuẩn bị một bảng tính những thành công và thất bại. Và tôi cũng làm tương tự để biết thực trạng của mình.

Tiến hành đánh giá một cách tổng thể sẽ giúp bạn biến những ý nghĩ trừu tượng thành lời. Đôi khi một hành động đơn giản là viết lên giấy những điều mình đang băn khoăn suy nghĩ cũng là một cách tìm ra cách giải quyết cho các vấn đề hay ít nhất cũng có thể xua đuổi nó đi. Và bạn phát hiện ra rằng danh sách những cảm giác tiêu cực ngắn hơn nhiều những gì mà bạn tưởng tượng.

Cũng tương tự, bắt tay vào làm việc sẽ thấy được cách giải quyết. Tôi thấy bất ngờ vì chỉ một vài sự kiện và một vài cảm xúc cũng có thể khống chế tôi. Tôi phát hiện ra rằng những vấn đề đó cũng không hề khó giải quyết. Điểm mấu chốt của việc đánh giá toàn thể bản thân là sự trung thực. Bạn không được phép tự lừa dối mình. Phải chấp nhận một sự thật là những cảm xúc này như dòng nước dưới chân cầu. Hãy tự đánh mình một lần xem. Thay vì nói: "ôi ước gì tôi đã không làm điều đó", bạn nên nói: "Lần sau tôi sẽ làm điều đó".

2) Rũ bỏ những cảm giác tiêu cực: Tiếp theo tôi tưởng tượng những luồng cảm xúc của tôi như những chú cá. Cảm xúc tích cực là cá vàng và cảm xúc tiêu cực là cá mè đen. Phơi bày những luồng cảm xúc này lên giấy cũng như đưa các chú cá vàng và cá mè đen đem vào bể cá. Tôi để những chú cá vàng (cảm xúc tích cực) vào bể mà tôi có thể chiêm ngưỡng chúng. Tôi bắt những con cá mè đen ra và vất chúng vào xô rồi tôi có thể tóm cổ và kết liễu bọn chúng một cách dễ dàng.

Quá trình đánh giá bản thân không khó nhưng rất tốn sức. Bạn không thể chỉ làm trong một ngày. Bạn có thể tự quy định tiến độ công việc. Bạn có thể giết chết con cá mè đen trong nhiều ngày hoặc bạn có thể hành hình chúng vào dịp cuối tuần.

Giải quyết mỗi một cảm xúc và sự kiện một cách cởi mở và trung thực trên giấy. Sau đó sẽ quyết định nên xử lý các chú cá mè đen ở đâu và như thế nào. Có chú nên thái ra và có chú thì nên băm nhỏ. Cuối cùng sẽ xử lý hết bọn chúng.

Quá trình này cho phép tôi đưa ra quyết định một cách hiệu quả, từ đó giúp tôi hoạch định lại nhiệm vụ trong cuộc đời và mong muốn chỉnh đốn cách sống để phù hợp với hệ thống giá trị cơ bản của tôi.

3) Xây dựng một bản kế hoạch chi tiết cho cuộc sống có mục đích. Tôi đã bắt đầu tái thiết lại cuộc đời mình và đóng gói lại hành lý. Tôi đã biết nơi nào tôi muốn đến và thứ gì tôi cần phải mang theo.

Sau khi đánh giá và dọn sạch những cảm xúc tiêu cực, bước tiếp theo là bắt đầu viết kế hoạch kinh doanh. Tiêu đề phổ biến của một kế hoạch kinh doanh cũng chính là tiêu đề cho kế hoạch cuộc đời bạn. Ví dụ: "Kế hoạch nhiệm vụ" tương đương "Mục đích cuộc đời", "Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công" tương đương "sức mạnh và điểm yếu"; "Bản tóm tắt kinh doanh" tương đương "Sơ yếu lý lịch" và "Vị trí trên thị trường" tương đương "Triết lý cuộc đời".

4) Kiểm soát và đảm bảo dịch vụ chất lượng cao. Một trong những nhân tố quan trọng nhất để đạt được nhiệm vụ kinh doanh là đảm bảo dịch vụ chất lượng cao bằng cách áp dụng một quy trình đảm bảo chất lượng. Tôi sử dụng các bài viết của báo hàng ngày và hàng tuần để triển khai kiểm tra chất lượng của chính mình.

Nếu bạn không có thói quen giữ các tờ báo thì tôi khuyên bạn nên bắt đầu thử xem. Không chỉ đánh giá được những gì bạn làm hàng ngày, bạn còn có thể thu được rất nhiều lợi ích từ những bài báo đó. Bạn sẽ hình thành thói quen dành cho mình những khoảng thời gian yên tĩnh để suy nghĩ một cách có hệ thống những vấn đề cảm xúc của mình. Bạn hãy lưu giữ nó và qua đó có thể kiểm soát được những thay đổi về vị trí của bạn với các vấn đề theo thời gian.

Những bài viết trên báo giúp tôi tự giáo dục bản thân và giáo dục về nhu cầu ngày càng cao của mình. Tôi đã biết cách làm giảm sự căng thẳng và sợ hãi, biết cách kiểm soát cảm xúc của mình và xác định được điều gì thật sự mang đến hạnh phúc và thành đạt cho mình.

Trong chuyến hành trình tự khám phá bản thân, tôi đã nghiệm ra một điều rằng tôi chỉ cần nỗ lực một chút để kiểm soát thói quen và các vấn đề trong cuộc sống, áp dụng các biện pháp khoa học và hệ thống thì tôi sẽ có nhiều thời gian và có sự thanh thản để sống một cuộc đời tươi đẹp, sáng tạo và nhiều mục đích hơn.

Ai là người phải chịu trách nhiệm cho cuộc đời bạn?

Phần lớn các doanh nghiệp được xây dựng bởi một cá nhân. Trong giai đoạn phát triển ban đầu của mình. Mỗi phương pháp xây dựng doanh nghiệp đều phản ánh nhân cách và triết lý kinh doanh của chủ doanh nghiệp. Ngày nay chúng ta nhìn nhận hình thức này trên phương diện công ty "Bố và mẹ".

100 năm trước đây cũng có các công ty công nghiệp được quản lý và điều hành khi mới được thành lập. Ngày nay phương pháp quản lý doanh nghiệp lại đối lập. Khi các công ty như vậy còn nhỏ thì các kế hoạch kinh doanh của nó do chủ nhân tự hoạch định và triển khai.

Ngày nay, quản lý phải luôn chủ động và tri thức. Một doanh nghiệp thành đạt là một doanh nghiệp luôn có mục đích rõ ràng và định liệu trước được kết quả kinh doanh. Với kế hoạch kinh doanh mục đích rõ ràng như vậy nên việc nghỉ hưu hay qua đời của chủ nhân nó không ảnh hưởng đến sự hoạt động của doanh nghiệp.

Sự cải tiến của kế hoạch kinh doanh chứng minh cho sự chuyển đổi từ cách quản lý bị động sang cách quản lý chủ động có chiến lược và mục đích rõ ràng.

Nhìn cuộc đời của chúng ta, tôi nghĩ, chúng ta có thể thiết lập một kế hoạch tương tự, có nghĩa là chúng ta dành thời gian lên kế hoạch cho cuộc sống của chúng ta. Trong quá khứ, cuộc sống của chúng ta như một quán trọ - chúng ta chỉ có nhiều kế hoạch tạm thời và những quyết định quan trọng của chúng ta trở nên vô cùng bị động. Những sự thay đổi đang ở trước mắt. Tại bất kỳ hiệu sách nào hiện nay bạn đều tìm được những cuốn sách về sự tự vươn lên.

Tại sao chúng ta lại muốn thay đổi cách sống của mình? Câu trả lời xuất phát từ một số sự thật đơn giản sau:

• Các nhu cầu cơ bản của chúng ta đã được đáp ứng. Kết quả chúng ta không cần phải mất nhiều thời gian để kiếm được một bữa ăn và một chỗ ở đàng hoàng.

• Chúng ta ngày càng được giáo dục tốt hơn. Nền giáo dục hiện đại đến với tất cả mọi người.

• Chúng ta đi lại nhiều hơn và nhanh hơn. 80 ngày vòng quanh thế giới đã giảm xuống còn 80 giờ.

• Chúng ta có nhiều mục tiêu cao hơn.

• Chúng ta sống lâu hơn và ước muốn nhiều điều hơn. Những gì mà cha ông ta từng mong muốn là ăn no, mặc ấm và thanh thản trên chiếc ghế bành có nệm.

Với cuộc sống như vậy, tôi nghĩ rằng thật tự nhiên khi ta tự hỏi: "Liệu chúng ta điều khiển cuộc sống hay cuộc sống điều khiển chúng ta?". Nếu bạn muốn cuộc đời còn lại của mình tràn đầy sức bật và vinh quang thì hãy bắt đầu đi khi còn chưa muộn.

Phần 2

Thấm Nhuần Văn Hóa Công Ty Hệ Giá Trị Của McKinsey

Con Đường Của Acer

"Mô hình kinh doanh kiểu "đồ ăn nhanh",

cấu trúc "khách - chủ" và chiến lược "nhãn hiệu quốc tế,

tiếp cận trong nước" là những phương thức giúp cho

Acer phát triển."

Stan Shih

Người sáng lập, Chủ tịch Tập đoàn Acer, Đài Loan

Khi hỏi Stan Shih, *chủ tịch tập đoàn Acer rằng ông đã chọn tên công ty như thế nào và tại sao thì ông trả lời rằng Acer (tiếng La tinh có nghĩa là "đầy sinh khí", "mạnh mẽ") là một từ ngắn, dễ phát âm và hơn hết, nó sẽ đứng gần đầu danh sách khi tên các công ty được liệt kê. Lý luận đó minh họa cho lối suy nghĩ thực dụng nhưng có tầm chiến lược thường được gắn cho nhà doanh nghiệp 55 tuổi khiêm tốn của thời đại thông tin này. Shih là một trong số những người đầu tiên nhận ra thị trường lớn của dòng máy tính cá nhân, sự phổ biến của dòng máy tính gia đình, vai trò tiên phong của thị trường lớn đang nổi Mỹ La Tinh, Đông Nam Á và việc áp dụng kỹ thuật sản xuất theo đơn đặt hàng đang thống trị ngành công nghiệp máy tính.*

Ngay từ khi khởi sự năm 1976, máy tính cá nhân của Acer đã trở thành máy tính bán chạy nhất tại 13 quốc gia bao gồm cả Mexico và Philippine. Theo báo cáo của Dataquest, năm 1998, Acer là nhãn hiệu đứng thứ 5 về máy tính xách tay và thứ 7 về máy tính cá nhân trên toàn thế giới. Năm 1997, theo ước tính, trên phạm vi toàn cầu cứ 7 máy tính bán ra thì có một máy tính do Acer sản xuất - doanh thu năm 1998 của công ty đạt 6,7 tỷ đô-la Mỹ.

Rất nhiều sách báo viết về người đàn ông đã đưa Đài Loan lên bản đồ tin học và về cách quản lý độc đáo của ông. Là một người rất

tin tưởng vào cách quản lý phi tập trung, Shih đã xây dựng tổ chức của mình theo kiểu "nhà máy sản xuất ra các giám đốc điều hành". Tạp chí Fortune cho biết, năm 1990 ông tuyên bố đến năm 1997 ông sẽ đào tạo được 100 tổng giám đốc - những nhân viên điều hành kinh doanh, sở hữu cổ phần Acer, dám mạo hiểm và hành động như những ông chủ. Và ông đã đạt được mục tiêu của mình.

Shih đồng thời còn sáng lập "liên hiệp các công ty toàn cầu". Acer được chia thành 5 khối kinh doanh có tính độc lập cao và hoạt động công khai. Ông có kế hoạch tạo cho nhiều nhà đầu tư cơ hội để mua lại một phần Acer bằng cách thiết lập thêm 21 công ty đại chúng tương tự vào thế kỷ 21. Ý tưởng của ông nhằm làm cho công ty hoạt động linh hoạt hơn bằng cách tăng cường tính tự chủ cho các bộ phận của công ty.

Shih cho rằng thành công của công ty là nhờ triết lý "Con đường Acer", một triết lý bao hàm một văn hóa tập thể nhấn mạnh "nhân chi sơ tính bản thiện"; mô hình kinh doanh "đồ ăn nhanh"; cấu trúc tổ chức "khách - chủ" và chiến lược "nhãn hiệu quốc tế, tiếp cận trong nước". Trong bài này, ông giải thích ba chiến lược chính của Acer và chúng có đóng góp như thế nào vào sự lớn mạnh của công ty.

Cả 3 chiến lược chính của Acer đều đi ngược lại mô hình quản lý kiểm soát truyền thống. Mô hình kinh doanh "đồ ăn nhanh" ngược lại với chiến lược quy tụ dọc truyền thống. Cấu trúc tổ chức "khách - chủ" đã phá vỡ cách tổ chức theo cấp bậc để áp dụng phương thức vận hành phi tập trung. Chiến lược "nhãn hiệu quốc tế, tiếp cận trong nước" đã rũ sạch kiểu quản lý theo thẩm quyền đa quốc gia để thực thi sự cộng tác toàn cầu.

Tuy nhiên, đây đều là những phương thức giúp Acer đứng vững trước khó khăn và phát triển. Để giành được tính cạnh tranh về tốc độ và chi phí, chúng tôi sử dụng mô hình kinh doanh "đồ ăn nhanh" và chuyển các nhà máy lắp ráp máy tính vào ngay trong thị trường nội địa. Để khắc phục những vấn đề về năng lực quản lý tại các cơ sở lắp ráp ở nước ngoài, chúng tôi áp dụng chiến lược "nhãn hiệu quốc tế, tiếp cận nội địa" và dựa vào những nhân tài nội địa, thậm chí mời họ làm cổ đông. Để thiết lập trật tự hoạt động cho các cơ sở hoạt động phi tập trung trên toàn thế giới, Acer thiết lập cấu trúc "khách - chủ" để thống nhất các tổ chức khác nhau.

Mô hình kinh doanh "đồ ăn nhanh"

Lần đầu tiên tôi sử dụng khái niệm này để minh họa cho chiến lược của Acer là tại cuộc họp các nhà phân phối toàn cầu của công ty tại Mexico năm 1992, tôi đã sử dụng các nhà hàng Trung Hoa như một phép ẩn dụ để phản ảnh thị trường máy vi tính.

Nhà hàng Trung Hoa có mặt mọi nơi trên thế giới. Phần lớn khách hàng thấy thức ăn Trung Hoa vừa ngon lại vừa rẻ. Tuy nhiên, những nhà hàng này lại có một ấn tượng không tốt bởi chúng không được điều hành một cách hệ thống và chất lượng sản phẩm không ổn định.

Các nhà sản xuất máy tính trên toàn thế giới cũng phải đối mặt với hoàn cảnh tương tự: chất lượng sản phẩm kém và hình ảnh tồi. Trong khi đó, McDonald đã trở thành một chuỗi các cửa hàng đồ ăn nhanh trên toàn thế giới nhờ có thực đơn đơn giản, hoạt động có hệ thống và một thương hiệu thống nhất. Chính vì thế, bằng cách áp dụng mô hình hoạt động của McDonald, chúng tôi đã phát triển dựa vào thế mạnh của ngành sản xuất bo mạch chủ trong khi vẫn ngăn ngừa được các thiếu sót của nó.

Kết quả là Đài Loan trở thành "nhà bếp trung tâm" sản xuất các linh kiện cho tập đoàn Acer bao gồm bo mạch chủ, vỏ máy và màn hình. Các linh kiện sau đó được vận chuyển theo đường hàng không sang các cơ sở kinh doanh tại nước ngoài để lắp ráp. Trên thực tế, mỗi cơ sở kinh doanh khu vực trở thành một cửa hàng "đồ ăn nhanh" có nhiệm vụ lắp ráp các máy tính hoàn chỉnh phục vụ khách hàng trong khu vực.

Sau khi áp dụng mô hình này, tốc độ tăng doanh thu từ hàng tồn kho của Acer đạt trên 100%. Lượng hàng tồn kho giảm không những hạ thấp rủi ro hoạt động cho công ty mà còn tạo điều kiện tốt nhất cho việc giới thiệu các sản phẩm mới đúng lúc.

Sau khi mô hình kinh doanh của chúng tôi được thay đổi, sản phẩm của Acer có tính thị trường hơn. Khi Acer tiến hành lắp ráp tại Đài Loan, các sản phẩm nóng luôn thiếu hụt các sản phẩm thừa bị chất đầy. Năm 1998, Acer có 17 điểm sản xuất và 30 xưởng lắp ráp tại 24 quốc gia. Kết quả là chúng tôi có khả năng sản xuất linh động các sản phẩm phù hợp với thị hiếu nội địa và phản ứng nhanh với những thay đổi của thị trường.

Cấu trúc "khách - chủ"

Mạng lưới "khách - chủ" được thiết lập để kết nối các máy tính cá nhân khác nhau trong phạm vi cơ quan. Trong đó, máy chủ có

nhiệm vụ thực hiện các chức năng khác nhau nhằm thiết lập một mạng hoàn chỉnh và linh động. Máy chủ và máy khách được kết nối chặt chẽ nhưng cũng rất linh động với nhau trong đó mỗi máy tính như một "khách" hoạt động độc lập và "chủ" trong hệ thống mạng luôn sẵn sàng cung cấp những tài nguyên tốt nhất. Mạng "khách - chủ" có chi phí thấp, hiệu quả cao và rất linh động. Nguyên lý tương tự được áp dụng vào cơ cấu tổ chức của Acer. Các doanh nghiệp của Acer trên toàn thế giới có cách tiếp cận các đối tác nội địa. Trung tâm đưa ra các quyết định là đại hội đồng cổ đông tại mỗi cơ sở kinh doanh. Trụ sở chính chỉ có thể gây ảnh hưởng của mình tới các quyết định kinh doanh qua đại hội cổ đông.

Trong cơ cấu tổ chức này, mỗi đơn vị kinh doanh đóng vai trò là một "khách" hoạt động độc lập cũng như một "chủ" hỗ trợ các đơn vị khác. Ví dụ, tập đoàn thiết bị ngoại vi Acer là một "khách" chuyên sản xuất màn hình đồng thời cũng là một "chủ" hiệu quả nhất và chuyên nghiệp nhất cung cấp sản phẩm cho các cơ sở kinh doanh khu vực. Những cơ sở này chịu trách nhiệm về các hoạt động kinh doanh và marketing tại nội địa và khu vực.

Trong cơ chế tập trung, tất cả tài nguyên đều tập trung tại trụ sở chính. Theo đó, trụ sở chính phải gánh chịu mọi rủi ro. Còn trong cấu trúc "khách - chủ", mỗi đơn vị được phép tự gánh vác rủi ro và tự đưa ra các quyết định.

Cấu trúc khách - chủ đã tạo điều kiện cho sự ra đời của máy tính đa phương tiện Aspire vào năm 1995. Aspire là một mốc quan trọng trong lịch sử phát triển sản phẩm của Acer không phải vì nó đạt được mức doanh thu bán hàng hàng năm là 2 triệu đơn vị sản phẩm trong vòng hai năm và tổng thu nhập đạt 3 tỷ đô-la Mỹ mà vì nó tượng trưng cho sự thành công của hệ thống quản lý "khách - chủ" của Acer.

Tôi đã không biết nhiều về dự án này khi văn phòng Acer Mỹ khởi xướng. Ba tháng sau, khi nhìn thấy hộp máy tính màu xanh lá cây sẫm với hình dạng độc đáo, tôi có cảm nhận rằng đây sẽ là một thành công lớn trong ngành công nghiệp máy tính. Chỉ trong một thời gian ngắn khoảng chín tháng, Aspire đã được tung ra thị trường Mỹ và đã giành được một thành công vang dội.

Với sự hợp tác của Acer Mỹ, Aspire là kết quả của nỗ lực chung của cả tập đoàn. Acer Mỹ chịu trách nhiệm về ý tưởng sản phẩm, giao diện phần mềm, quy trình lắp đặt, lập kế hoạch thị trường và quảng bá. Tập đoàn thiết bị ngoại vi Acer và tập đoàn Acer được

giao nhiệm vụ thiết kế điện tử và cơ khí.

Quảng cáo trên truyền hình được phối hợp thực hiện tại Singapore và New Zealand. Hoạt động liên lạc không thông qua trụ sở chính mà được tiến hành trực tiếp giữa các cơ sở kinh doanh với nhau.

Tôi tin rằng, nếu Aspire phải trải qua các quy trình phát triển sản phẩm trước đây của chúng tôi - theo đó các báo cáo phải được đệ trình lên trụ sở chính và nhiều đơn vị kinh doanh - thì ít nhất cũng phải mất ít nhất một năm rưỡi, sản phẩm cuối cùng mới được tung ra thị trường. Đến lúc đó, tính sáng tạo táo bạo của sản phẩm có thể đã giảm đi.

Nhãn hiệu quốc tế, tiếp cận trong nước

Đầu những năm 1990, các khoản đầu tư vào công việc kinh doanh ở nước ngoài của Acer đã gặp phải thua lỗ trầm trọng. Đột nhiên, các cổ đông và đội ngũ nhân viên đã chất vấn về các kế hoạch đầu tư ở nước ngoài của chúng tôi. Một số cộng sự thậm chí còn công khai phản đối tôi và chất vấn tại sao các khoản tiền mà họ phải lao động vất vả để kiếm được lại bị mất do những hoạt động ở nước ngoài.

Khi áp lực tăng cao, tôi phải cố gắng tìm ra giải pháp. Tôi chợt nảy ra ý nghĩ rằng, trong hoàn cảnh này cách duy nhất để thuyết phục nhân viên và các nhà đầu tư của chúng tôi là mời các đối tác nước ngoài đầu tư vào Acer và cùng nhau gánh vác rủi ro.

Lần đầu tiên, tôi đề cập đến chiến lược "nhãn hiệu quốc tế, tiếp cận trong nước" là tại cùng cuộc họp các nhà phân phối ở Mexico năm 1992. Trong bài diễn văn khai mạc, tôi đã nói với các đối tác trên toàn thế giới của Acer rằng "Acer không chỉ là một công ty của Đài Loan. Trong tương lai, chúng tôi sẽ trở thành một công ty Mexico". Sau đó, chúng tôi đã phát triển một phiên bản hoàn chỉnh của chiến lược "nhãn hiệu quốc tế, tiếp cận nội địa" bao gồm các cổ đông khu vực. Khái niệm "21 trong 21" có nghĩa là tới thế kỷ 21 sẽ có 21 công ty được niêm yết công khai.

Vào tháng 3 năm 1995, tôi thăm lại Mexico. Tại thời điểm đó, Acer đã thiết lập một công ty hợp vốn gồm "đa số cổ đông nội địa" với các đối tác Mexico. Một năm trước đó, Đại học Harvard đã đánh giá Acer là "trường hợp nổi bật nhất về quản lý trong môi trường quản lý toàn cầu hóa".

Chiến lược "21 trong 21" mang một thông điệp quan trọng tới tất

cả các cộng sự của chúng tôi trên toàn thế giới: "Một ngày nào đó, công ty sẽ là của bạn". Nhờ chiến lược này, Acer đã xây dựng được một môi trường cơ bản cho việc thiết lập sự hợp tác bền chặt và khuyến khích các cộng sự giảm rủi ro và nhanh chóng nắm bắt cơ hội.

Hệ thống 3 trong 1

Mô hình kinh doanh "đồ ăn nhanh", cấu trúc "khách - chủ" và nhãn hiệu quốc tế tiếp cận trong nước là cơ chế 3 trong 1. Ví dụ, nếu không có cấu trúc "khách - chủ" khi thực hiện mô hình kinh doanh "đồ ăn nhanh" thì bất cứ khi nào một cơ sở kinh doanh khu vực gặp khó khăn về nguồn cung cấp linh kiện, nó sẽ dựa vào trụ sở chính để giải quyết vấn đề này. Tuy nhiên, với chiến lược của cấu trúc "khách - chủ", mỗi cơ sở khu vực là một "khách" có khả năng hoạt động độc lập. Nó sẽ không còn phụ thuộc vào trụ sở chính về mọi việc và buộc phải tự xây dựng các hoạt động độc lập của mình.

Tuy nhiên, nếu không khuyến khích các chi nhánh ở nước ngoài tự chịu trách nhiệm về hoạt động của mình thì cuối cùng, các chi nhánh này vẫn lệ thuộc vào trụ sở chính. Việc cho phép thực hiện chiến lược "đa số cổ đông nội địa" giúp các nhân viên điều hành ở đó thực sự cống hiến công sức vào việc quản lý công ty. Nếu không, kết quả của việc ủy quyền chỉ đem đến thất bại cho mỗi cơ sở.

Có ba lý do khiến tôi tin tưởng rằng chiến lược "21 trong 21" và cấu trúc khách - chủ sẽ tạo ra một tương lai thậm chí còn hứa hẹn hơn cho Acer: Trước tiên, với cơ cấu này mỗi cơ sở kinh doanh sẽ kiểm soát được trách nhiệm hoạt động hiện tại của mình. Điều này giúp tôi có thêm thời gian để cân nhắc viễn cảnh tương lai của Acer.

Thứ hai, vì chúng tôi hoạt động trong môi trường ủy quyền, viễn cảnh mà tôi đặt ra sẽ cần đến sự đồng lòng của mọi người. Một khi thống nhất được với nhau, chúng tôi sẽ có cơ hội lớn hơn để cùng biến những viễn cảnh này thành hiện thực.

Thứ ba, nếu chúng tôi không cùng chia sẻ lợi ích chung thì mọi chiến lược lâu dài mà tôi theo đuổi sẽ không có đủ sức mạnh để khích lệ sự hợp tác toàn diện của các cộng sự. Khi Acer thành công trong việc xây dựng một nền tảng chia sẻ lợi ích chung giữa các đối tác toàn cầu thì động lực thực hiện các chiến lược sẽ trở nên mạnh mẽ hơn và uy thế hơn.

Câu Chuyện Của SGV: Giá Trị Và Yếu Tố Con Người

"Hiểu rõ những điểm mạnh của mình trong tư cách là một doanh nghiệp và phát huy toàn diện những điểm mạnh:

đó luôn là nguyên tắc chỉ đạo của chúng tôi."

Washington SyCip

Người sáng lập Tập đoàn SGV, Philippine

Washington SyCip *được mệnh danh là "người đàn ông khôn ngoan của Manila". Người sáng lập 80 tuổi của tập đoàn quản lý và kế toán khu vực SGV nổi tiếng về bộ sưu tập ảnh chim cú và quà tặng từ những người được hưởng lợi ích nhờ sự nhạy bén của ông.*

Năm 1992, SyCip đã hoàn toàn xứng đáng khi ông được nhận giải thưởng Ramon Magsaysay về sự am hiểu quốc tế, một loại giải thưởng của châu Á tương đương với giải Nobel. Khi ghi danh ông là một trong 5 người đạt giải thưởng năm đó, quỹ Ramon Magsaysay đã nhận xét rằng: "Dòng thủy triều thịnh vượng đang dâng của châu Á phụ thuộc vào khả năng cạnh tranh của các tập đoàn này". Sớm nhận thức được chân lý này từ hàng thập kỷ trước, "SyCip đã dẫn dắt công ty tư vấn của ông lên vị trí hàng đầu bằng cách theo kịp các tiêu chuẩn quốc tế và giúp đỡ các công ty châu Á khác".

Tuần báo châu Á cho biết, thông qua việc du nhập phương thức kế toán hiện đại vào khu vực, Sycip "đóng một vai trò chủ chốt trong việc phổ biến ngôn ngữ chung về kinh doanh và tài chính". "SGV - bắt nguồn từ SyCip, Gorres và Velayo - chia sẻ kinh nghiệm chuyên gia của mình với các hãng kiểm toán và các doanh nghiệp hàng đầu tại một số nước châu Á. Quan trọng hơn, phương pháp xử lý số của hãng này đã cho các công ty châu Á khác thấy rằng

trình độ kiểm toán tầm cỡ quốc tế không phải chỉ dành riêng cho phương Tây".

SyCip cho rằng, SGV tồn tại nhờ bốn nguyên tắc chủ đạo. Một: "Bất cứ việc gì chúng ta làm đều phải mang lại lợi ích lâu dài cho quốc gia". Hai: "Phát triển toàn diện tiềm năng của mỗi cá nhân trong tổ chức chúng ta". Ba: "Đem đến dịch vụ tốt nhất". Bốn: "Tuyệt đối công bằng trong mọi công việc".

Trong bài viết này, ông mô tả những thách thức ban đầu của SGV và kim chỉ nam đã giúp công ty trở thành một trong các công ty đa quốc gia hàng đầu tại Philippine đồng thời là hãng kiểm toán và quản lý hàng đầu của châu Á.

Năm 1946, Philippine trải qua quá trình phục hồi đầy gian nan từ đống đổ nát do Chiến tranh Thế giới lần thứ hai gây ra. Cũng giống như những thanh niên cùng thời khác, tôi muốn góp một phần vào nỗ lực chung này. Điều mà chúng tôi có sau đó là cơ hội để xoay chuyển vận mệnh của mình.

Đối với những người có thể trở thành doanh nhân như chúng tôi, đây quả là một viễn cảnh đầy hứa hẹn. Có thể thấy rất nhiều cơ hội để phát triển trong mọi lĩnh vực kinh doanh. Trong lĩnh vực kế toán công, những cơ hội này là rất nhiều vì đất nước đang rất cần các hãng kiểm toán hợp tác với các doanh nghiệp đang dần hồi phục.

Trước khi chiến tranh nổ ra, người châu Âu quản lý phần lớn các hãng kiểm toán chuyên nghiệp tại các nước thuộc hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á hiện nay. Thậm chí, chỉ còn lại một số cá biệt những nhân tài châu Á với nhiều năm kinh nghiệm chuyên môn, nhưng vẫn thường cảm thấy thấp kém hơn so với những người châu Âu hay người Mỹ trẻ tuổi dù với rất ít hiểu biết về đất nước và thông lệ kinh doanh ở đây.

Nhận thức đầy đủ về những khó khăn trước mắt, tôi đã mở một văn phòng kế toán chỉ có một người tại một trong số ít những ngôi nhà còn nguyên vẹn tại phố người Hoa ở thủ đô Manila. Cùng một lúc, tôi trải qua cảm giác lạ thường của một người vừa là một chuyên gia cấp cao, một kiểm toán viên mới vào nghề, một người đưa tin và một kẻ trông nhà thuê.

Sau đó, tôi mời một người bạn thân tham gia cùng. Chúng tôi làm việc không biết mệt mỏi. Để kiếm sống và hơn hết là vì cam kết chung nhằm phát triển nghề kế toán ở Philippine, chúng tôi đã

dạy sáu tối một tuần tại trường đại học Manila.

Hiểu rõ điểm mạnh của mình với tư cách là người kinh doanh và phát triển toàn diện những điểm mạnh ấy: luôn là nguyên tắc chỉ đạo của chúng tôi. Là những nhà doanh nghiệp có tham vọng khá cao ngạo, chúng tôi đứng trước những thử thách khó khăn. Chúng tôi phải thuyết phục những khách hàng tiềm năng về giá trị của công việc kiểm toán, nhất lại là do những hãng mới như chúng tôi thực hiện. Đối thủ cạnh tranh của chúng tôi là những hãng nước ngoài có tên tuổi có quan hệ rộng với các tập đoàn lớn. Những công ty này phần lớn là các chi nhánh của các công ty nước ngoài. Mặc dù vậy, chúng tôi luôn cố gắng đặt mình trong điều kiện tốt nhất để phục vụ khách hàng đến mức có thể.

Tuy nhiên, cạnh tranh không phải là vấn đề duy nhất của chúng tôi. Chúng tôi muốn tìm kiếm những người sẽ đem lại danh tiếng cho hãng về sự tận tâm, tính hiệu quả và sự công minh. Nhưng chúng tôi chưa thể trả cho những cử nhân kinh doanh mức lương mà các hãng lâu năm có thể trả cho họ.

Thật may là, các hãng nước ngoài thường ưa chuộng người ngoại quốc hơn, còn phần lớn các hãng trong nước lại thích tuyển dụng người thân. Nói tóm lại, những ứng cử viên sáng giá mới ra trường không có nhiều điều kiện thuận lợi để làm việc với các hãng trong nước cũng như nước ngoài. Do đó, chúng tôi tập trung vào việc tuyển dụng những người giỏi nhất trong lĩnh vực này và cho họ cơ hội được đào tạo và phát triển trong hãng. Chúng tôi đảm bảo với những người trẻ tuổi rằng họ chỉ bị phân biệt về năng lực chứ không phải về chủng tộc hay dòng máu.

Sự phát triển và chuyên môn hóa

Không lâu sau khi khởi sự, chúng tôi đã có đủ tự tin để thiết lập các chi nhánh tại các thành phố chính. Nhờ sự trợ giúp của hai liên minh với các hãng nhỏ hơn, chúng tôi đã phát triển rất nhanh và háo hức mở rộng thị trường của mình. Về cơ bản, thông qua đào tạo và nghiên cứu, chúng tôi có khả năng luôn cập nhật sự phát triển trong lĩnh vực chuyên môn của mình.

Dần dần, chúng tôi càng tin rằng bài học mà chúng tôi đã trải nghiệm trong việc xây dựng tác phong chuyên nghiệp ở chính đất nước chúng tôi có thể chia sẻ với các chuyên gia châu Á khác. Niềm tin thôi thúc chúng tôi mở rộng ra ngoài phạm vi Philippine. Chúng tôi nhận ra những lợi ích mà mình có thể đạt được từ việc tham gia vào thị trường châu Á đang mở rộng.

Những lợi thế của dịch vụ kiểm toán và quản lý, những chương trình đào tạo, nghiên cứu và của các phương tiện máy tính ở cấp độ khu vực là rất rõ ràng, và ý tưởng người châu Á giúp những người châu Á khác trong khu vực nhằm thúc đẩy các hợp tác kinh tế chặt chẽ là rất hấp dẫn. Với những mục tiêu trên và với sự hỗ trợ của đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp tận tình, chúng tôi bắt đầu hợp tác với những kế toán viên khác trên toàn châu Á để lập nên nhóm SGV.

Trong suốt những năm học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm, chúng tôi không bao giờ lơi là việc nâng cao năng lực bản thân. Trong những ngày đầu, mọi người từ các đối tác tới những nhân viên mới vào nghề đều làm việc 7 ngày một tuần, 10 đến 12 giờ một ngày, đôi khi ròng rã mấy tháng trời không nghỉ. Tất cả mọi người đều phải có trách nhiệm với công việc. Chính vì thế, SGV sớm được coi là một môi trường đào tạo tuyệt vời đối với những kế toán viên mới vào nghề. Tuy nhiên, khi hãng phát triển, sự chuyên môn hóa đã có thể định hình và nhờ đó hiệu quả công việc tăng lên rất nhiều.

Khi số lượng và tầm với địa lý của chúng tôi được mở rộng, chúng tôi bắt đầu tăng các dịch vụ kiểm toán, thuế và quản lý bằng cách tổ chức các nhóm đặc biệt theo phân hạng của chúng tôi để đáp ứng những nhu cầu cụ thể của các doanh nghiệp đang phát triển cũng như các doanh nghiệp đã được thiết lập và phục vụ những yêu cầu phát triển của đất nước và khu vực. Ví dụ, chúng tôi đã thiết lập một khối các dịch vụ phát triển dự án nhằm cung cấp đầy đủ các loại dịch vụ mà một nhà đầu tư tại một nước sẽ cần - từ việc định hình một dự án đến các bước khởi đầu của nó.

Chúng tôi tăng cường năng lực trong lĩnh vực máy tính với dự liệu về tầm quan trọng của công nghệ này đối với các công việc tư vấn và kiểm toán. Để tiếp cận thị trường đào tạo máy tính, chúng tôi đã thiết lập Viện Công nghệ Máy tính Tiên tiến (I/ACT), một liên doanh với Tập đoàn Dữ liệu Điều khiển của Hoa Kỳ. Và để trợ giúp sự phát triển các nguồn lực quản lý của châu Á, chúng tôi đã thành lập Trung tâm Phát triển SGV.

Tham gia vào sự phát triển của quốc gia

Đây chỉ là một vài trong số các hoạt động mà chúng tôi đã thực hiện nhằm đáp ứng những nhu cầu đang thay đổi của khách hàng. Chúng tôi đang hoạt động theo các khuôn mẫu chuẩn. Chúng tôi nhận thức được thế mạnh của mình với tư cách là người kinh doanh và không bao giờ đặt ra giới hạn về những gì mà

chúng tôi có thể làm. Chúng tôi am hiểu thị trường của mình và luôn tìm cách mở rộng nó bất cứ khi nào có thể; và chúng tôi, cũng giống như những kế toán viên giỏi, luôn hiểu rõ tình trạng tài chính của mình.

Kể từ quyết định đầu tiên tham gia vào nỗ lực chung của quốc gia nhằm giành lại những gì đã mất trong chiến tranh, chúng tôi xác định rằng sự tiếp tục phát triển của một hãng dịch vụ chuyên nghiệp có mối quan hệ trực tiếp đến sự phồn vinh của quốc gia mà nó đang hoạt động. Chính vì thế, chúng tôi định hướng các mục tiêu của mình sao cho phù hợp với các mục tiêu của đất nước, và tự cam kết phải đạt được những mục tiêu đó.

Khi đất nước cần xây dựng cơ sở hạ tầng, chúng tôi hỗ trợ các hãng xây dựng, các công ty phục vụ công cộng và vận tải. Khi quốc gia nỗ lực giải quyết những vấn đề do quá trình đô thị hóa nhanh gây ra, chúng tôi trợ giúp các dự án phát triển nhà ở và mạng lưới phân phối cũng như hoạt động marketing. Khi quốc gia đặt mục tiêu tự túc lương thực lên ưu tiên hàng đầu, chúng tôi giúp đỡ các nhà sản xuất cũng như các định chế tài chính và hỗ trợ việc xây dựng hệ thống thủy nông. Để phát triển ngành công nghiệp quy mô nhỏ, chúng tôi giúp đỡ các nhà doanh nghiệp. Với những nghiên cứu khả thi và những mối quan hệ với các liên doanh và các khoản tài trợ trọn gói, chúng tôi tạo điều kiện thuận lợi cho đầu tư nước ngoài vào trong nước.

Đằng sau những dịch vụ này, điều mà chúng tôi cho là đóng góp đáng kể nhất của mình vào sự phát triển của đất nước - đó là đào tạo có hệ thống. Trong suốt 50 năm, chúng tôi đã tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến về nghề nghiệp cho tất cả đội ngũ nhân viên của mình, nhiều người trong số họ đã tách ra và trở thành những nhà lãnh đạo trong lĩnh vực của họ.

Một trong những giá trị khác của chúng tôi là sự cam kết về tính chuyên nghiệp. Trong công ty, có thể thấy được điều này qua sự tận tâm của đội ngũ nhân viên, luôn sẵn sàng đặt lợi ích của khách hàng lên trên lợi ích bản thân, tìm tòi những cách thức làm việc tốt hơn, thử nghiệm những cách tiếp cận mới và liên tục cố gắng duy trì trình độ cao.

Để duy trì được tính chuyên nghiệp, chúng tôi đã cố gắng đem lại sự công bằng tuyệt đối trong mọi quan hệ với khách hàng cũng như với mọi thành viên trong tổ chức của chúng tôi. Về phía nhân viên trong công ty, chúng tôi luôn luôn tạo ra sự động viên lớn nhất cho họ, những người có tài và có khả năng vươn lên, không

kể đến thâm niên của họ. Sự thăng tiến được đánh giá dựa trên công sức lao động. Không giống nhiều công ty châu Á khác, trong công ty không bao giờ có sự ưu đãi dành cho con em trong ngành.

Một khía cạnh trong sự cam kết về tính chuyên nghiệp của chúng tôi là sự khẳng định về tiêu chuẩn cao trong công việc. Chúng tôi không chỉ cố giành lấy khách hàng và phục vụ những nhu cầu trực tiếp của họ, mà chúng tôi còn cố gắng tìm hiểu tường tận về khách hàng của mình - các sản phẩm của họ, phương thức sản xuất, kênh phân phối sản phẩm, các chính sách tài chính và vị trí của họ trong ngành. Chúng tôi giúp họ tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự phát triển của khách hàng.

Ngay từ đầu, chúng tôi nhận ra rằng, khả năng trở thành một công ty có thể đem đến dịch vụ tốt nhất phụ thuộc vào năng lực của các thành viên trong công ty. Chúng tôi liên tục cố gắng làm tăng thêm tài sản của các thành viên trong công ty và giảm bớt các khó khăn cho họ để "giá trị ròng" của họ đối với công ty và khách hàng ngày càng tăng. Chúng tôi đã theo đuổi cam kết này thông qua đào tạo thực tiễn và bài bản ở mọi cấp độ, thậm chí còn gửi nhân viên của chúng tôi sang các trường hàng đầu tại Mỹ và châu Âu.

Tại các quốc gia mà chúng tôi đã có mặt, chúng tôi rất coi trọng việc sử dụng nguồn nhân lực địa phương. Vì chúng tôi là một tổ chức chuyên nghiệp hoạt động trong môi trường của một nước đang phát triển, chúng tôi cần những người có sự hiểu biết cơ bản về văn hóa và các điều kiện của các nước đó.

Việc dựa vào nguồn lực địa phương cũng đem đến cho chúng tôi một lợi thế. Là một công ty đa quốc gia, chúng tôi có bề dày kinh nghiệm có thể chia sẻ với tất cả các công ty thành viên. Điều này cho phép chúng tôi vận dụng cách tiếp cận ở những nền kinh tế phát triển hơn để đáp ứng nhu cầu của các nước đang phát triển không chỉ ở châu Á mà còn ở nhiều nơi khác trên thế giới. Sự hiện diện cùng lúc tại nhiều quốc gia với các giai đoạn phát triển khác nhau còn đem đến cho đội ngũ nhân viên của chúng tôi khả năng dự đoán trước điều gì sẽ xảy ra. Qua các bài học mà chúng tôi đã trải nghiệm tại một nước, chúng tôi có thể giúp khách hàng của chúng tôi ở nước khác đoán trước được sự phát triển và từ đó tiến hành những bước đi cần thiết.

Chúng tôi tin rằng sự thay đổi là cần thiết và không thể tránh khỏi. Chính vì thế chúng tôi luôn có kế hoạch thay đổi. Chúng tôi không bao giờ lưỡng lự trong việc điều chỉnh quan điểm về quản

lý để tăng sức hấp dẫn của công ty với những người trẻ tuổi có tài. Hệ thống đánh giá của chúng tôi đảm bảo rằng cương vị lãnh đạo công ty sẽ nằm trong tay những người có năng lực, sẵn sàng học hỏi và áp dụng kiến thức mới.

Chúng tôi luôn chào đón sự đổi mới trong cách thức cung cấp dịch vụ và phát triển, sử dụng và giữ gìn các nguồn lực của mình. Chúng tôi luôn lo sợ rằng mình sẽ trở lên tự mãn với những gì đang có. Đó là lý do vì sao chúng tôi phải thử nghiệm. Ví dụ, chúng tôi đã áp dụng ý tưởng dịch vụ trọn gói, một dịch vụ đảm bảo khả năng tiếp nhận yêu cầu của khách hàng tốt hơn rất nhiều.

Những nguyên tắc và giá trị này đã đưa chúng tôi lên vị trí hiện tại trong lĩnh vực kinh tế và chuyên môn. Nhưng trên cả những thành tựu này, chúng tôi nhận thức được trách nhiệm của mình đối với công chúng. Tại tất cả các quốc gia mà chúng tôi đang có đại diện, chúng tôi đã và đang chủ động hỗ trợ các tổ chức chuyên môn, thiết lập nền tảng dành riêng cho việc đẩy mạnh phúc lợi xã hội cũng như kinh tế của đất nước đó.

Tại Philippine, SGV là một thành viên sáng lập của Hội doanh nghiệp Philippine vì Sự tiến bộ xã hội, một tổ chức do các doanh nghiệp tư nhân tài trợ để đảm nhận những dự án phát triển kinh tế - xã hội. Chúng tôi cũng thiết lập Chương trình Đầu tư Xã hội nghề nghiệp SGV trong đó chúng tôi tài trợ các dịch vụ của mình cho các tổ chức tập trung cải thiện điều kiện sống cho những nhóm người bị thiệt thòi.

Trong những năm qua, có một số điều đáng thất vọng và một số chuyên gia trong nghề chỉ lo tối đa hóa doanh thu của họ mà đôi khi quên cả những giá trị đạo đức. Nhưng cũng giống như mọi nỗ lực của nhân loại, người ta phải biết chấp nhận một số thất bại nhất định. Lời khuyên duy nhất của tôi đối với những nhà doanh nghiệp là nhanh chóng loại bỏ quả chuối hỏng trước khi nó làm hỏng những trái ngon khác.

Cho dù trong kinh doanh hay trong nghề nghiệp nào đi chăng nữa, người ta cũng sẽ nhanh chóng nhận ra rằng tiêu chí đạo đức, sự sẵn sàng học hỏi và thay đổi chắc chắn sẽ đem lại sự lãnh đạo có chất lượng. Liệu những nguyên tắc mà tôi đưa ra có quá cao ngạo với một công ty chuyên nghiệp hay không? Có lẽ là có, song những nguyên tắc này cùng với sự kiên định theo đuổi chúng tôi trong suốt những năm qua đã trở thành đặc trưng của tập đoàn SGV. Và theo như suy nghĩ của tôi về những khách hàng mà chúng tôi đã giúp đỡ cho những nỗ lực của họ nhằm biến các nước trong

khu vực trở thành nơi sinh sống tốt hơn, tôi chỉ có thể nói rằng chúng tôi đã thật may mắn khi được trao cho cơ hội tham gia vào quá trình phát triển đầy sôi động của khu vực.

Thắp Lửa Nhiệt Huyết Cho Tập Thể: Văn Hoá Đổi Mới Của Sony

"Chúng tôi bất chấp nguy hiểm để tiến hành đổi mới theo những gì mà chúng tôi tin tưởng. Chúng tôi không chỉ trung thành với công nghệ và còn với các cá nhân tài năng. Những người có khả năng tưởng tượng và khả năng biến những tưởng tượng đó thành hiện thực".

Nobuynki Idei

Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành tập đoàn Sony, Nhật Bản.

Tất cả các con mắt đều dồn vào Playstation 2 (PS 2) - hệ thống trò chơi trên truyền hình mới nhất của Sony. Chắc chắn rằng chương trình Playstation 2 vẫn còn mới này đã sẵn sàng đẻ trứng vàng cho Sony. Trong năm tài chính mà kết thúc vào tháng 3 năm 1999, lợi nhuận hoạt động từ trò chơi và phần mềm trò chơi chiếm 40% tổng lợi nhuận hoạt động của công ty là 2,8 tỷ đô-la.

Tuy nhiên, Sony còn thu lợi nhiều hơn bên cạnh nguồn lợi tạm thời của PS 2. Nếu mọi việc đều diễn ra như kế hoạch của chủ tịch Nobuynki Idei, thì phần mềm trò chơi tuyệt đỉnh này - đi kèm với đầu DVD để xem toàn cảnh phim của trò chơi, cổng để kết nối với mạng hoặc là các phụ kiện như đĩa cùng máy vi tính, bộ vi xử lý có thể kết nối với VCR, truyền hình cáp, bàn phím, chuột hoặc máy in - sẽ làm được nhiều điều hơn là chỉ chơi trò chơi. PS 2 nổi bật lên như là trung tâm mạng nội bộ, vừa có thể tải về nội dung vừa có thể là cổng vào mạng.

Với truyền thống về đổi mới sản phẩm và thấu hiểu thị trường, Sony đã lâu dài xây dựng được mặt hàng điện tử tiêu dùng mạnh hơn bất kỳ công ty nào. Hiện nay, theo như Idei, đã 63 tuổi, công ty cần phải lấp đầy sự ngăn cách giữa ngành kinh doanh đồ điện tử chủ yếu của mình - Tivi, máy nghe nhạc và những sản phẩm

tương tự... với nhu cầu to lớn của khách hàng về âm nhạc, phim, trò chơi điện tử và dịch vụ tài chính có liên quan đến đồ điện tử.

Vị giám đốc điều hành cởi mở này đã quyết tâm biến công ty từ một nhà sản xuất hàng điện tử tiêu dùng hàng đầu thế giới thành một người chơi khéo léo trên mạng. Điều này không hề đơn giản. Với tư cách là một người đứng đầu, Idei nhận ra rằng cách quản lý cũ đã không còn phù hợp với Sony. "Chúng ta không có thời gian để xây dựng nên một sự đồng thuận" ông nói "Chúng ta cần những vận động viên bơi lội. Tôi đã và đang quẳng những kẻ chỉ biết nhìn xuống nước".

Chẳng ích lợi gì khi đứng sau một công ty khác trên thị trường, máy tính cá nhân hay điện thoại di động, và như vậy Sony có vẻ hơi mờ nhạt. Thậm chí công ty máy tính Sony, đơn vị sản xuất máy tính cá nhân, phải đối mặt với cuộc cạnh tranh khốc liệt từ tập đoàn Microsoft, cũng đang có kế hoạch xâm nhập thị trường trò chơi điện tử với một phần mềm được thiết kế hay hơn.

Trước tình hình đó, Idei vẫn tin rằng "công việc đổi mới" của công ty sẽ là chìa khóa giúp Sony chuyển hướng thành công ty kinh doanh Internet. Trong bài này, ông cho ta biết về "hai khía cạnh gắn liều với nhau đổi mới và tiếp thị" của công ty.

Ngày 11 tháng 5 năm 1999, Sony phát động xâm nhập một lĩnh vực mới. Đây là một cuộc phát động xây dựng sản phẩm tại trung tâm Tokyo. Các nhà báo từ các hãng truyền thông của Nhật và quốc tế được mời đến tham dự. Tất cả các con mắt và máy quay phim đều đổ dồn vào một sản phẩm kỹ thuật số lần đầu tiên có mặt trên thị trường - một con Robot biểu diễn, bốn chân và vui nhộn - AIBO.

AIBO đánh được bóng chày, ve vẩy đuôi, biết sủa, có thể lắc lư cái đầu và làm được nhiều thứ khác nữa. Và sản phẩm này tác động mạnh mẽ tới khách hàng. 3.000 sản phẩm đã có mặt tại Nhật Bản trong lô sản phẩm đầu tiên của chúng tôi, được chào bán độc quyền trên trang Web của Sony và chúng tôi có thể chuyển sản phẩm đến trong vòng 20 phút. AIBO đã xuất hiện trên các tờ báo lớn như: Thời báo phố Wall, Business Week và nhiều ấn phẩm khác trên toàn thế giới.

Khi chúng tôi giới thiệu AIBO với các nhà báo chúng tôi đã nhấn mạnh một số các vấn đề kinh doanh. Chúng tôi hoàn toàn tin tưởng rằng khoa học về người máy sẽ trở thành ngành công nghiệp quan trọng của thế kỷ 21 và chúng tôi mong muốn Sony sẽ

cung cấp các sản phẩm thương mại, kỹ thuật và sáng chế trong lĩnh vực này. Chúng tôi cũng bày tỏ niềm tin sâu sắc vào sự thật rằng không công ty nào có thể thâu tóm thị trường; ngành công nghiệp này chỉ có thể phát triển rực rỡ khi các công ty cùng đóng góp nguồn lực tài chính và trí tuệ cho nó.

Một cách tự nhiên các nhà báo cũng trở nên tò mò muốn biết sự việc sẽ đi đến đâu. Để trả lời những thắc mắc đó, ông tiến sĩ Toshitada Doi, giám đốc phòng nghiên cứu sản phẩm kỹ thuật số của Sony, đã đưa ra hai câu trả lời. Thứ nhất, chính tên của phòng nghiên cứu của chúng tôi cũng cho thấy chúng tôi đang có kế hoạch phát triển người máy biểu diễn kỹ thuật số. Những người máy này sẽ ngày càng năng động, vui nhộn và được cài đặt các chức năng suy nghĩ khi công nghệ phát triển. Thứ hai, ông Doi giải thích rằng công nghệ được phát triển để sản xuất Robot biểu diễn cũng có thể áp dụng để sản xuất các thiết bị làm những công việc nguy hiểm như cứu hộ và đào hầm. Qua việc phát triển loại người máy biểu diễn cỡ nhỏ như ngày nay, chúng tôi đã đặt nền móng cho một ngành công nghiệp mà sẽ đáp ứng được một số nhu cầu quan trọng trong xã hội loài người.

Tôi bắt đầu bằng câu chuyện người máy biểu diễn vì tôi muốn truyền tải đến các bạn quá trình đổi mới của Sony. Chúng tôi bất chấp nguy hiểm để tiến hành đổi mới theo những gì chúng tôi tin tưởng. Không những chúng tôi trung thành với công nghệ mà còn với cá nhân tài năng. Những người có khả năng tưởng tượng và khả năng biến những tưởng tượng đó thành hiện thực. Chúng tôi không đặt niềm tin của mình vào các cuộc điều tra thị trường hoặc những bài học kinh doanh thành công. Mục tiêu của chúng tôi là tạo dựng một thị trường mới bằng cách khám phá những mảng mà chưa ai biết tới thậm chí là những nhu cầu và mong muốn còn chưa được định hình. Chúng tôi không bắt chước. Đây cũng là giá trị khó vượt qua và đáng tự hào nhất trong phong cách kinh doanh của chúng tôi.

Thiết kế sản phẩm cho kỷ nguyên hệ thống kỹ thuật số

Tất cả các nhân viên của Sony đều tự hào và quý trọng di sản về đổi mới và tiếp thị của công ty, đó là tâm huyết của hai nhà cựu sáng lập. Ông Masaru Ibuka, một thiên tài về kỹ thuật, một nhà đổi mới sản phẩm. Sự tò mò tìm kiếm khoa học và khả năng giải quyết vấn đề của ông đã thấm nhuần vào phong cách làm việc của chúng tôi. Tiếp đó là ông Akio Morita, một thiên tài về ngành tiếp thị, một người đã đi ra nước ngoài từ sau Chiến tranh thế giới thứ II để đưa Sony trở thành một phần trong trái tim và khối óc của

khách hàng thế giới.

Những gì chúng tôi được thừa hưởng từ hai cựu lãnh đạo kiệt xuất này chính là giá trị và sức mạnh của họ và một thương hiệu Sony thống nhất. Nhưng thế giới ngày nay khác xa thế giới ngày xưa của họ. Theo quan niệm của chúng tôi, sự kiện mang tính bước ngoặt phân biệt nửa thế kỷ trước với nửa thế kỷ sau là sự hội tụ các ngành kỹ thuật trước đó vẫn còn tách biệt và sự phát triển của Internet.

Với Sony, tôi cho rằng đã đến kỷ nguyên của hệ thống kỹ thuật số. Quan niệm này có hai ý nghĩ đối với chúng tôi: ý nghĩ bên trong và ý nghĩa bên ngoài. Về phương diện nội bộ, tất cả các nhân viên Sony chúng tôi phải tham gia điều chỉnh mô hình kinh doanh, việc thiết kế sản phẩm và đánh giá sản phẩm trong thời đại ngày nay cần phải kết nối một cách hệ thống. Có nghĩa là được liên kết và sử dụng cùng nhau. Chúng tôi hy vọng một chiếc máy tính cá nhân hay một thiết bị nghe nhìn tiên tiến sẽ là nền tảng cho sự liên kết. Về phương diện xã hội, sự tập trung của chúng tôi với xã hội truyền thông là kết nối với thế giới bên ngoài. Đó cũng là xu thế mà Sony phải theo. Chúng tôi sẽ tiếp tục là doanh nghiệp dẫn đầu khi ngày càng nhiều có khả năng kết nối mạng.

Sony tập trung vào hàng điện tử tiêu dùng và chúng tôi rất muốn xây dựng một mạng lưới phục vụ cho mục đích đó. Một loại thiết bị và chức năng mới có kết nối với ti vi. Những con chíp mới và nhiều chức năng được gắn làm bộ não chỉ huy của PS 2 - máy có cảm xúc và người biết thông cảm nghệ thuật tạo hình - cho phép chúng tôi cài đặt vào các gia đình có nhu cầu chơi trò chơi điện tử. Ngày nay những con chíp như vậy có thể xây dựng các cảnh hành động thật như phim ảnh và người chơi game có thể điều khiển được những cảnh đó. Và trong tương lai, chúng ta vẫn có thể khám phá thêm nhiều khả năng khác nữa của con chíp này.

Một vài khách hàng đã khám phá và biết cách sử dụng mạng lưới gia đình mới nổi này. Ví dụ, người sử dụng máy tính Picture Book VAIO C1 của chúng tôi đã có thể ghi lại một bức ảnh kỹ thuật số hay một đoạn phim bằng máy quay phim gắn trên nó, chỉnh sửa lại bằng máy, chèn hình ảnh vào bản tin thường kỳ, trang chủ, thư điện tử và gửi đi khắp thế giới. Chiếc máy tính cũng là máy quay phim; máy quay phim cũng chính là máy tính - Đây chính là sự hội tụ. Đó còn hơn cả chỉ là một cái xu thế mà là tính tất yếu.

Đổi mới tổ chức: Quản lý sự phức tạp

Người đồng sáng lập của chúng tôi, ông Akio Morita, đã không ngần ngại tái tổ chức công ty vì các doanh nghiệp của chúng tôi phát triển không ngừng và thị trường luôn luôn thay đổi. Chúng tôi đã tiếp bước ông bằng việc tái tổ chức trên quy mô lâu dài và rộng lớn với mục đích biến Sony thành một thành viên hoạt động hiệu quả, sáng tạo và có nhiều lợi nhuận nhất trên thị trường hệ thống mạng kỹ thuật số mới nổi này.

Mục đích của chúng tôi là khuyến khích sự độc lập của mỗi doanh nghiệp mà vẫn đảm bảo rằng mỗi doanh nghiệp này vẫn có thể tương trợ lẫn nhau. Chúng tôi hiểu rằng một khi các doanh nghiệp độc lập ảnh hưởng đến nhau, chia sẻ kinh nghiệm và kỹ thuật cho nhau thì một sự việc mới sẽ xảy ra, sự nghiệp mà tôi nói theo thuật ngữ khoa học là "sự tiến hóa". "Sự tiến hóa" có nghĩa là một sự đổi mới chiến lược cho sự tương tác giữa các bộ phận khác trong một tổ hợp Sony.

Thử thách mà tôi phải vượt qua là tạo ra một mô hình kinh doanh mới như thế, một nền tảng cho sự tiến hóa trên toàn phương diện của Sony. Vào tháng 3 năm 1999, chúng tôi đã thông báo về mô hình "Phân quyền hội nhập" mới của mình. Thông qua mô hình mới này, tôi tin rằng các doanh nghiệp của chúng tôi có thể phục vụ tốt nhất xã hội đã được hệ thống hóa trong thế kỷ tới và tạo ra một lợi nhuận lớn hơn nữa cho các cổ đông của chúng tôi.

Các doanh nghiệp kinh doanh đồ điện tử của chúng tôi đang được xây dựng lại như là công ty trong mạng lưới và mỗi một công ty được trao thêm quyền để hoạt động độc lập đáng kể và đồng thời phát triển, nguồn đầu tư liên kết. Trụ sở tập đoàn Sony đã bắt đầu chuyển thành các phòng chức năng trợ giúp đặc biệt và phòng nghiên cứu RD.

Một số trụ sở nhỏ hơn sẽ phát triển theo hướng hợp tác đồng thời quản lý nguồn đầu tư liên kết và duy trì trách nhiệm trực tiếp với các công ty cụ thể, nhiều công ty chịu trách nhiệm phát triển chiến lược, công nghệ cho mô hình kinh doanh hệ thống mạng.

Những sự thay đổi đáng kể đã được hoạch định trong các ngành kinh doanh giải trí của chúng tôi, tất cả đều chung một mục đích: Xây dựng một tập đoàn mạnh hoạt động theo những phương pháp sáng tạo, dưới sự điều hành chung của một tập đoàn. Ít nhất, những đổi mới trong tổ chức cũng là nỗ lực của chúng tôi nhằm cải tổ hội đồng quản trị và tạo ra một sức mạnh mới cho đội ngũ điều hành của tập đoàn, để phân biệt một cách rành mạch hơn giữa trách nhiệm cá nhân với trách nhiệm quản lý của tập thể.

Trong tương lai Sony sẽ phát triển thành một tập đoàn nắm giữ một nguồn đầu tư quan trọng, các công ty con kinh doanh hiệu quả và ban điều hành năng động, quyết đoán. Tất cả những điều chúng tôi làm đều hướng tới việc làm sao để quản lý tổ hợp doanh nghiệp của mình một cách hiệu quả nhất, liên kết một cách có lợi với các doanh nghiệp khác đồng thời giải phóng sức mạnh để các doanh nghiệp có thể đạt được nhiều điều hơn nữa.

Hướng tới niềm say mê và sáng tạo tập thể

Tiến sĩ Toshitada Doi và tôi đã từng là đồng nghiệp trong nhiều năm, và mỗi khi nói chuyện chúng tôi thường thảo luận về các yếu tố giúp cho bộ phận Nghiên cứu và Phát triển tiếp thu nhiệt huyết và đạt được nhiều thành tựu. Ngoài việc là giám đốc phòng nghiên cứu sản phẩm kỹ thuật số, ông còn là một nhà phát triển đĩa compact chính của tập đoàn. Tôi cho rằng ông hiểu hơn bất kỳ ai về thắp sáng nhiệt huyết tập thể với sáng tạo và đam mê có định hướng.

Điều bất ngờ ở người đàn ông đã đạt được rất nhiều thành tựu này là ông không tiếp cận vấn đề từ quan điểm của một người quản lý một cách khá nghiêm khắc. Ông quan tâm đến khả năng của mỗi thành viên, các mối quan hệ của họ cũng như khả năng nhìn nhận và mục tiêu của một người lãnh đạo hơn bất kỳ điều gì khác.

“Tập thể phải hoàn toàn minh bạch”, có lần ông nói với tôi: “Nó phải tách biệt hoàn toàn với bất kỳ sự xuyên tạc chính trị nào, không có: sự thù địch giữa các thành viên, sự ích kỷ, áp lực bên trong. Nó phải hoàn toàn vô trùng với cách quản lý sai lệch từ phía cấp trên và một khi một dự án đã được thông qua và cung cấp kinh phí thì các cấp quản lý cao không can thiệp nữa”.

Điều đó xảy ra khi nào, ông Doi tiếp tục, tất cả các thành viên đều có thể tập trung vào công nghệ và tập thể nhìn chung sẽ dâng đầy nhiệt huyết, “thắp sáng” thực sự và chuyển sang một tình trạng khác. Điều này không được logic lắm nhưng khi pháo được khai hỏa thì không điều gì là không thể. Chúng ta đối mặt với khó khăn nhưng khó khăn sẽ hết. Với những điều kiện như vậy thì tập thể sẽ đi theo định mệnh của nó. Định mệnh của nó khác với nó từng trải qua”.

Tôi đã có lần nói với Doi rằng lãnh đạo phải sâu sát tập thể hòa cùng và chia sẻ mọi gánh nặng với tập thể.

“Không!” - ông trả lời, “Lãnh đạo phải có một khoảng cách nhất

định.”

Tôi hỏi ông như thế có nghĩa là sao. “Hãy tưởng tượng ông đang lái xe trên một nơi mà ông không hề thông thuộc” ông nói, “và tưởng tượng có một con chim đang bay phía trước ông, hãy nhìn theo và sẽ thấy điều gì xảy ra. Đó chính là khoảng cách của một người lãnh đạo”.

Chúng tôi kết thúc câu chuyện ở đây, câu chuyện về nguồn lực của sự đổi mới sâu sắc và hữu dụng thực sự.

Chữa Trị Hội Chứng "Công Ty Lớn"

"Hội chứng công ty lớn được đặc trưng
bởi bộ máy hành chính tập trung và cồng kềnh;
việc nảy sinh hàng loạt các thủ tục đặc biệt
để giải quyết các quyết định thường lệ;
sự gia tăng các cuộc họp để đi đến các quyết định
và sự đùn đẩy các vấn đề giữa các phòng ban."

Kazuma Tateisi

Người sáng lập và Chủ tịch Công ty Omron, Nhật Bản

Sự hùng mạnh *của một tổ chức, cũng giống như thể trạng con người, phụ thuộc vào việc phát hiện ra những nguyên nhân gây mất cân bằng trong hệ thống. Lo lắng về sự giảm sút khả năng đáp ứng những nhu cầu của khách hàng của công ty, trong cuốn sách của mình, "Tinh thần mạo hiểm bất diệt", Kazuma Tateisi, nguyên là Người sáng lập công ty Omron đã phân tích những dấu hiệu của "hội chứng công ty lớn" và đề xuất các giải pháp đẩy mạnh đổi mới công nghệ và tinh thần của các nhà doanh nghiệp khi tập đoàn lớn mạnh.*

Trong lời đề tựa của ấn bản bằng tiếng Nhật cuốn ***Tinh thần mạo hiểm bất diệt****, Kenichi Ohmae đã lấy làm ngạc nhiên vì mặc dù Tateisi mô tả những rắc rối xảy ra khi ông còn là một nhà điều hành ở tuổi trung niên, ông vẫn có được quyết tâm xây dựng nên một công ty trị giá nhiều tỷ đô-la và luôn theo đuổi những thách thức mới. Ohmae giải thích rằng, giống như một nhà khoa học, Tateisi sở hữu một sự hiếu kỳ bẩm sinh và luôn đi trước thời đại. Ông viết, "Khi theo*

đuổi lĩnh vực trừu tượng là tự động hóa, tôi không có một khuôn mẫu nào. Trên thực tế, tất cả các dự án ban đầu đều được phác hoạ dựa trên nền tảng của ý kiến và hình ảnh tương lai". Ví dụ, máy bán hàng tự động bằng thẻ tín dụng mà Omron phát triển đã không có thị trường tiêu thụ tại thời điểm đó.

Tateisi chắc hẳn rất hãnh diện về công ty do ông thành lập năm 1933. Omron đã có được diện mạo đúng như viễn cảnh ông đặt ra và bây giờ, đã trở thành công ty dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực tự động hóa với tổng giá trị lên đến 5.5 tỷ đô-la Mỹ và trên 23.000 nhân viên tại hơn 35 quốc gia trên toàn thế giới. Omron chuyên sản xuất các linh kiện và hệ thống tự động - trải rộng từ máy rút tiền tự động (ATM) tới máy đo huyết áp kỹ thuật số.

Bài báo này thảo luận về cách công ty đã làm để có thể tránh được những khó khăn không lường trước do "hệ thần kinh trung ương" gây ra, cơ quan đã phát triển quá lớn để có thể tự liên lạc với nó.

Giữa năm 1983, tại công ty Omron Tateisi Electronics, chúng tôi đã tiến hành cải tổ công ty để loại trừ một căn bệnh đã len lỏi vào Omron - căn bệnh mà tôi gọi là "hội chứng công ty lớn". Hội chứng này có thể dễ dàng nhận biết qua những triệu chứng như: bộ máy hành chính tập trung và cồng kềnh, việc nảy sinh hàng loạt những thủ tục đặc biệt chỉ để đi đến những quyết định lặt vặt, sự gia tăng các cuộc họp để đưa ra quyết định chung và sự đùn đẩy trách nhiệm giữa các phòng ban.

Vì không một nhân viên điều hành nào sẵn lòng nhận trách nhiệm cụ thể nên các quyết định cuối cùng thường bị trì hoãn. Chính vì thế mà các vấn đề quan trọng đã bị trì hoãn vô thời hạn cho đến khi Ban Giám đốc bắt buộc phải có những hành động cụ thể. Sự giảm sút về khả năng phản ứng đó đã hủy hoại những ấn tượng về tính hiệu quả vốn có của công ty.

Triệu chứng

Lần đầu tiên tôi nhận thấy những triệu chứng này ở Omron là vào mùa thu năm 1981. Tôi thấy rằng phản ứng nội bộ đã chậm lại một cách đáng kể. Ví dụ, khi hàng tồn kho quá nhiều thì thậm chí những biện pháp cụ thể nhằm "giảm lượng hàng tồn kho" cũng không mang lại kết quả ngay lập tức. Tôi cũng nhận thấy rằng khả năng phản ứng với đòi hỏi từ bên ngoài còn chậm hơn nhiều. Công ty không còn duy trì được khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng như trước đây.

Khi công ty của chúng tôi nhỏ hơn bây giờ, nếu một khách hàng yêu cầu chúng tôi thay đổi hay tạo ra một sản phẩm mới, đại diện bán hàng của chúng tôi sẽ nhanh chóng báo cáo lại nhu cầu này, và sau đó các kĩ thuật viên sẽ tạo ra các chi tiết mà không cần đến bản vẽ. Nếu vừa ý, sản phẩm mẫu sẽ được chuyển ngay đến khách hàng. Bước khởi đầu coi như đã xong và chúng tôi sẽ nhận được ngay đơn đặt hàng. Toàn bộ quy trình này diễn ra trong vòng chưa đầy hai tuần.

Tuy nhiên, đến đầu những năm 1980, một giao dịch tương tự phải mất từ hai đến ba tuần, trong khi mọi yêu cầu của khách hàng phải được đáp ứng kịp thời, bởi nếu không, họ sẽ tìm đến nơi khác.

Trong lĩnh vực kinh doanh thiết bị điều khiển - lĩnh vực chủ đạo của Omron, 40% thị phần mà chúng tôi nắm giữ trong suốt những năm cuối của thập niên 70 đã giảm xuống còn 37% trong vòng chưa đầy năm năm. Nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là do mất đi một lượng khách hàng đáng kể vì chúng tôi chậm đáp ứng những nhu cầu của họ. Đây rõ ràng là triệu chứng của "hội chứng công ty lớn".

"Mọi người thường không thích nói về khó khăn, nhưng trước những gì đã diễn ra cho tới nay, tôi thiết nghĩ các bạn phải ý thức được những gì đang diễn ra." Đó là những lời tôi đã nói với một nhóm các lãnh đạo tại một buổi gặp gỡ thân mật giữa lãnh đạo với công nhân diễn ra vào đầu năm 1983.

Tôi bày tỏ quan điểm rằng "hội chứng công ty lớn" đang xâm hại công ty chúng tôi. Tôi cũng giải thích cho họ sự chậm trễ của công ty chúng tôi trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng thậm chí đã khiến chúng tôi mất đi cả những khách hàng quen thuộc như thế nào và cơ cấu công ty đã phồng lên đến mức không cảm nhận được sự rạn vỡ của mình.

Chúng tôi lại quay lại chủ đề này khi đến thăm một nhà hàng nhỏ ở Kyoto. Tại đó, các Giám đốc điều hành và các viên chức công đoàn vừa trao đổi quan điểm của mình vừa thưởng thức món thịt hầm. Và ý kiến của người chủ tịch công đoàn trẻ tuổi đã khiến tôi rất ngạc nhiên.

"Ngài Tateisi, chúng tôi rất vui sướng khi nghe những gì Ngài nói hôm nay", họ nói với tôi như vậy.

"Sao các bạn lại có thể vui mừng khi nghe tin đó nhỉ?" tôi hỏi.

Họ trả lời tôi rằng "Ồ, vì thậm chí nếu trước đây chúng tôi có e sợ về điều này thì cũng chẳng ích gì. Nhưng hôm nay, chỉ duy nhất vị chủ tịch nhận thức được mối nguy hại này và đưa ra phương thuốc để điều trị căn bệnh ấy. Giờ thì chúng tôi đã biết rằng các vị lãnh đạo cao nhất cũng rất trăn trở về vấn đề này, và điều đó khiến chúng tôi rất vui."

Nghe họ nói, tôi cũng thấy rất hạnh phúc. Và tôi tin rằng nếu chúng tôi có những bước đi đúng đắn thì nhất định, chúng tôi sẽ làm Omron hồi sinh.

Phương thuốc điều trị

Vài ngày sau đó, trong một cuộc họp các đại lý bán hàng trên quy mô toàn quốc, tôi đã có một bài phát biểu tương tự bài phát biểu trước các lãnh đạo công đoàn. Ngay sau đó, có bảy hay tám đại diện bán hàng vây quanh tôi và họ cũng vui vẻ như những đại biểu công đoàn nọ.

Trong cuộc trò chuyện, tôi đã hỏi các đại lý bán hàng về Thanks - một công ty liên doanh chuyên kinh doanh công tắc điện quang ở Nagoya với khoảng 300 nhân viên - công ty đang giành mất thị phần từ tay họ.

Tôi đã rất thích thú khi khám phá ra cách thức Thanks đã chiếm được thị phần bằng cách mạnh dạn luồn qua các khoảng trống trong thị trường sản phẩm của Omron. Nhưng bây giờ, tôi hiểu đó chưa phải là tất cả. Với vô số các đơn đặt hàng, kể cả khi khách hàng mong muốn có những cải tiến rất khó đáp ứng về tiết kiệm sức lao động thì hãng này vẫn giải quyết được vấn đề, chiếm được cảm tình của khách hàng và lấn sâu hơn vào thị trường của chúng tôi.

Sức sống mạnh mẽ của Thanks cũng chính là sức mạnh mà Omron đã có được 30 năm trước. Lúc đó, tôi hiểu rằng để chữa trị "hội chứng công ty lớn", Omron một lần nữa phải vận hành như một công ty nhỏ.

Điều trị

Chính vì thế, chúng tôi đã tiến hành tái cơ cấu vào tháng 6 năm 1983. Vào thời điểm đó chúng tôi có 5.300 nhân viên. Để truyền đạt cho mọi người tinh thần của việc tái cơ cấu, chúng tôi đã chọn ba khẩu hiệu để mọi người lặp lại hàng ngày: "Mọi người cùng bán", "đáp ứng kịp thời" và "hành động nhanh nhạy". Mỗi sáng, các nhân viên đọc những khẩu hiệu này thay vì chào hỏi thông

thường để họ luôn tâm niệm về ý tưởng này khi họ tiến hành công việc cuả mình.

Việc cải tổ phải đạt được hai mục tiêu cơ bản. Một là giúp các nhà lãnh đạo cấp cao hiểu rõ hơn về điều kiện lao động thực tế. Mục tiêu thứ hai là lập ra vài khối nhỏ có toàn quyền và hoạt động như là những đơn vị kinh doanh nhỏ trong một công ty.

Để đạt được mục tiêu thứ nhất, chúng tôi đã loại bỏ bộ phận ra quyết định cấp cao - đó là hội đồng quản trị gồm 9 giám đốc. Thay vào đó, chúng tôi thiết lập một hội đồng điều hành bao gồm ba quan chức cao nhất của công ty - chủ tịch, tổng giám đốc và phó tổng giám đốc.

Trong khi ban giám đốc họp một tháng hai lần thì ủy ban điều hành năng động với phương châm "hành động chớp nhoáng", tuần nào cũng họp. Chính vì thế, những quyết định được ba ủy viên chấp hành đưa ra nhanh chóng.

Mục tiêu cơ bản thứ hai của việc tái cơ cấu là hệ thống các khối nhỏ, bao gồm các các khối trụ sở chính dựa trên những thị trường chủ yếu của công ty chúng tôi. Đại bộ phận những đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi là các liên doanh nhỏ. Bằng cách phân quyền cho các khối kinh doanh nhỏ, mỗi hoạt động của chúng tôi đều có quy mô tương tự như các đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi tập trung vào việc thay đổi nhận thức của các nhân viên.

Trên cơ sở đó, đầu tiên chúng tôi lập ra các khối văn phòng nhỏ cho bốn thị trường chủ đạo của công ty: các thiết bị điều khiển, hệ thống chuyển mạch điện tử, hệ thống dịch vụ công và hệ thống tự động hóa văn phòng. Kết quả là chúng tôi đã lập được 20 khối. Mỗi đơn vị chiến lược này được phép tự quyết định mọi việc từ hoạt động Nghiên cứu và Phát triển đến marketing tại thị trường nước ngoài.

Nhìn lại hơn một năm triển khai cơ cấu mới, tôi đã nhận thấy những tiến bộ rõ ràng. Có thể kể đến như thời gian đáp ứng những yêu cầu của khách hàng về các sản phẩm mới được ấn định một cách chính xác. Các nhân viên của chúng tôi đã xác định được những sửa đổi nào sẽ cần một vài ngày hay những cải biến nguyên mẫu nào sẽ cần ba tháng. Bên cạnh đó, quan điểm lệch lạc truyền thống cho rằng "xuất khẩu thường chậm hơn" cũng đã được thay đổi.

Với những thay đổi này, tôi tin chắc rằng "hội chứng công ty lớn"

đã được điều trị tới 70%.

Có thể nhận thấy kết quả kinh doanh đã nâng cao rõ rệt khi kết thúc năm tài khóa 1984 vào ngày 31 tháng 3. Vào năm đó, chúng tôi vẫn hoạt động theo hệ thống cũ. Bắt đầu năm tài khóa đó, chúng tôi đưa ra mục tiêu sẽ đạt doanh số bán hàng là 187,1 tỷ yên. Tuy nhiên, do chúng tôi đã cải tổ cơ cấu vào tháng 6 năm 1983 nên vào tháng 11 con số này đã tăng lên 200,3 tỷ yên. Vào thời điểm, đó tôi nghĩ rằng chúng tôi đã loại bỏ được "hội chứng công ty lớn" và thậm chí đã tăng trưởng hơn.

Tháng 1 năm 1984, một lần nữa con số ước tính đã tăng lên 205 tỷ yên. Cuối năm tài khóa, doanh số bán hàng là 208,8 tỷ yên, vượt 27% so với doanh thu năm trước. Đó là bằng chứng rõ ràng của cuộc cách mạng trong nhận thức do việc tái cơ cấu mang lại.

Trao Quyền Cho Con Người

"Nuôi dưỡng một thế hệ các nhà quản lý,

nhân viên, trao quyền và ủy quyền,

thúc đẩy văn hóa hòa nhập là chìa khóa cho một văn hóa ngày càng giàu sức sống, lấy con người làm trung tâm,

và tập trung vào hành động mà chúng tôi khao khát."

Kumar Mangalam Birla

Chủ tịch, Tập đoàn Aditya Birla, Ấn Độ

Ngày 28 tháng 5 năm 1999 *là một ngày vui với Kurman Mangalam Birla, 33 tuổi, Chủ tịch tập đoàn Aditya Birla, tập đoàn công nghiệp với tổng doanh thu 2,8 tỷ đô-la. Vào ngày đó, tạp chí Business Today đăng tải rằng anh đã tham gia vào một cuộc họp thảo luận về sự phản hồi của khách hàng, khi đó 42 nhà quản lý cao cấp, những người báo cáo trực tiếp với anh, đã đánh giá cao phong cách lãnh đạo, khả năng quản lý và thậm chí cả những phẩm chất cá nhân của anh.*

Quyết định cuối cùng là Birla trao quyền cho các nhà quản lý của mình, một hình thức ủy quyền hợp lý. Tuy nhiên, anh không nói rõ những kỳ vọng của mình về những nhà quản lý. Do vậy, sau hai tháng thực thi, mỗi nhà quản lý cấp cao đều nhận được một bức thư cá nhân dài sáu trang từ Birla, đánh giá vai trò riêng của từng người, những lĩnh vực đề cập cần sự cải thiện và nói ra những kỳ vọng của mình.

Những cuộc họp phản hồi như vậy có thể là một thủ tục hoạt động chuẩn ở nhiều công ty hàng đầu, nhưng ở một tập đoàn kinh doanh 80 tuổi này, đó thực sự là một hành động cấp tiến. Ở Tập đoàn Aditya Birla này, cho tới trước khi Birla đảm đương lãnh đạo

vào năm 1995, mọi lời nói của các Tổng giám đốc điều hành (CEO) theo truyền thống được tuân thủ tuyệt đối và bao giờ bị nghi ngờ.

Kể từ đó, vị giám đốc thế hệ thứ tư này đã tiến hành những thay đổi rất mạnh mẽ. Sau khi loại bỏ chính sách việc làm "từ khi nằm trong trứng đến khi nằm trong bia mộ" nổi tiếng của tập đoàn, anh đã lập ra hệ thống đánh giá hoạt động trong toàn tập đoàn và chương trình phát hiện và xây dựng những nhà quản lý có tiềm năng cao, bao gồm việc phát triển các kỹ năng, chuyển đổi giữa các bộ phận và bổ nhiệm ở nước ngoài. Bản thân anh đã tiến hành những cuộc vận động tuyển dụng trong các trường kinh doanh và tung ra chương trình Học bổng Aditya Birla nhằm khuyến khích tài năng trong sinh viên và nuôi dưỡng những nhà lãnh đạo tương lai.

Birla nhận ra rằng cách duy nhất mà anh có thể tiếp tục quản lý tập đoàn một cách hiệu quả với 35 công ty ở 14 quốc gia và 140.000 nhân viên trong môi trường cạnh tranh gay gắt là lấy con người làm trung tâm. Trong bài này, phỏng theo một bài báo năm 1998 mà một Tổng giám đốc điều hành (CEO) có thẩm quyền viết cho Aditya - thời báo quản lý của tập đoàn - và những bài phát biểu khác, anh đã làm sáng tỏ những chiến lược nhân lực mà sẽ tạo sinh khí cho văn hóa trong tổ chức của anh.

Ngày nay, chúng ta hoạt động trong một môi trường kinh doanh cạnh tranh toàn cầu, với tốc độ thay đổi chóng mặt và không có sự khoan nhượng. Trước đây, sức mạnh căn bản của chúng ta là nâng cao năng suất không ngừng, cắt giảm chi phí đổi mới và điều hành hiệu quả. Những sức mạnh căn bản này đã cho phép chúng ta đối mặt với những thời khắc hỗn loạn nhất một cách đầy dũng khí.

Nhưng những sức mạnh đó chưa đủ. Để duy trì lợi thế cạnh tranh, chúng ta không chỉ tập trung vào những chiến lược hoạt động mà quan trọng hơn là vào "sức mạnh con người", thúc đẩy văn hóa lấy con người làm trung tâm và tập trung vào hoạt động. Vì chính con người là những người sẽ đưa tập đoàn tới những tầm cao huy hoàng.

Khi đã nhận ra điều này, tập đoàn của chúng ta sẽ phải tỉnh táo đổi hướng sang giải phóng sức mạnh con người theo một cách thức được tổ chức tốt. Chúng ta đã đưa vào những hệ thống nguồn nhân lực nhằm nuôi dưỡng một thế hệ mới các nhà quản lý, trao quyền cho nhân viên, và thúc đẩy văn hóa hòa nhập.

Tạo khoảng trống ở phía trên

Nếu chúng ta khích lệ những người ở cấp dưới nhưng tầng trên của tổ chức lại bị tắc nghẽn thì sự phát triển của các nhân viên điều hành cấp trung và thấp hơn sẽ bị mắc kẹt. Một thế hệ tài năng quản lý mới phải chờ kế tục, háo hức chứng tỏ những khả năng của họ ở những vị trí cao và khám phá những cơ hội mới. Trách nhiệm tập thể của chúng là phải thấy rằng những khát vọng của họ cần phải được đáp ứng.

Chính sách hưu trí của chúng ta ấn định tuổi nghỉ hưu là 60 đối với mọi người, trừ các giám đốc của Trung tâm Quản lý Birla. Qui định này có hai mục tiêu: tạo điều kiện cho sự chuyển giao êm thấm những nhân viên cao cấp vào diện nghỉ hưu và tạo khoảng trống ở cấp trên cho thế hệ thứ hai phát triển. Chính sách này cũng làm cho việc kế hoạch hóa sự kế nhiệm đơn giản hơn. Ví dụ, vào tháng 9 năm 2000, 120 nhà quản lý sẽ nghỉ hưu, tạo ra những ghế trống ở cấp cao, vấn đề còn lại chỉ là đánh giá những người kế nhiệm sẽ là ai.

Tạo ra những nhà quản lý có kỹ năng

Quá trình tuyển dụng dựa vào niềm tin rằng một trong những công việc quan trọng nhất của quản lý cấp trên là bảo đảm sự phát triển của những người sẽ dẫn dắt tổ chức trong tương lai. Với sự ưu việt về con người, chúng ta đã lập ra chương trình Người Quản lý Tập đoàn, nhằm tạo ra lực lượng cán bộ quản lý chung ở mức đầu vào. Mục tiêu của chương trình không gì ngoài việc tạo ra lực lượng quản lý trong tương lai.

Những học viên được tuyển chọn trong số sinh viên tốt nghiệp từ các viện giáo dục hàng đầu và tài năng trẻ đã làm việc trong các đơn vị của chúng ta. Đối với các học viên tốt nghiệp, chương trình này là cách hiện thực hóa giấc mơ. Đối với những người đã được tuyển dụng trong tập đoàn, đây sẽ là con đường cho họ tiến nhanh hơn trên đường sự nghiệp.

Các học viên sẽ trải qua một chương trình toàn diện và cam go lâu dài. Nhưng qua đó, họ sẽ có được cái nhìn tổng thể về tập đoàn, cũng như thấy được các đơn vị nhỏ, trung bình và lớn, khiến họ có thể đánh giá về những thách thức khác nhau ở các tình huống quản lý thay đổi. Ngoài ra, họ sẽ có cơ hội làm việc ở các cơ sở nước ngoài và đảm nhận chức vụ ở các đơn vị nhỏ hoặc trung bình.

Sau một năm đào tạo, các học viên quản lý này là một nguồn lực

chủ chốt trong tập đoàn. Những tài năng trẻ này sẽ mang các kỹ năng phân tích liên quan và tư duy mới mẻ cần thiết vào khung cảnh kinh doanh ngày nay. Chúng ta sử dụng lòng nhiệt tình và khao khát của họ. Miễn là họ vẫn là những nhà điều hành hàng đầu, chúng ta sẽ tiếp tục dẫn dắt sự phát triển sự nghiệp của họ và bảo đảm rằng họ sẽ thu lượm được những kỹ năng quản lý thiết yếu.

Động lực từ bên dưới, cấp trên không cản trở

Nhu cầu nuôi dưỡng các nhà lãnh đạo cho một tập đoàn lớn như Tập đoàn Aditya Birla chưa bao giờ thực sự được coi trọng đúng mức. Điều tôi muốn là cách tiếp cận trao quyền và ủy quyền ở mọi cấp dựa trên tài năng của con người. Việc làm cho tổ chức của chúng ta có động lực từ bên dưới chứ không phải sự cản trở từ cấp trên là trách nhiệm của mỗi người đứng đầu đơn vị và những người ở cấp dưới đó.

Để những người đứng đầu đơn vị thấy các đồng nghiệp và lãnh đạo đánh giá họ như thế nào về mức độ trao quyền và ủy quyền mà họ thực hiện, tôi khuyến khích họ tham gia vào chương trình đánh giá sự phản hồi được phòng Nhân sự trong tập đoàn của chúng tôi tổ chức. Nhiều người đứng đầu đơn vị đã trải qua kinh nghiệm học hỏi này và sử dụng những điều phát hiện ra để gắn kết nhận thức, thực tế và lý tưởng. Chúng ta cũng cần tự đặt ra các chuẩn mực về người lãnh đạo xuất sắc nhất.

Nhớ rằng cuộc cạnh tranh gay gắt do toàn cầu hóa gây nên đòi hỏi các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng phải quyết tâm thành công giống như tuyến gián tiếp. Bằng cách trao trách nhiệm cho các nhân viên ở tuyến trước, mang lại cho họ niềm tin và sự thừa nhận, chúng ta có thể rèn giũa và giải phóng năng lực trong tất cả con người của chúng ta.

Khai thác những ý tưởng có giá trị trong nhân viên

Những thách thức của bối cảnh cạnh tranh toàn cầu đòi hỏi chúng ta phải khai thác ý tưởng trong toàn thể nhân viên. Điều này đòi hỏi phải có một văn hóa hội nhập ngày càng cao. Tôi tin rằng, trong thời gian tới, lợi thế bền vững duy nhất của chúng ta sẽ đến từ việc liên tục tái đổi mới tập đoàn và thu được ngày càng nhiều từ những con người của chúng ta, những người có thể nghĩ "bên ngoài hộp" với những ý tưởng khả thi bảo đảm cho chúng ta duy trì được lợi thế.

Để tổng kết ý tưởng này, chúng tôi đưa ra khẩu hiệu "Chúng ta sẽ chiến thắng" [We Will Win, (WWW)], một sáng kiến trong khắp tập đoàn nhằm thu hút sự tham gia ngày càng tăng từ đội ngũ tài năng quản lý. Chúng ta bắt đầu với sự tham gia của 150 nhân viên điều hành, và điều này mang lại 30 ý tưởng có khả năng thực thi. Khi khẩu hiệu WWW có được quán tính, tôi hy vọng sẽ có ngày càng nhiều đồng nghiệp tham gia. Chúng ta sẽ sử dụng trí tuệ tập thể do dự án WWW mang lại để làm cho hệ thống liên quan tới con người, định hướng khách hàng, và quản trị quá trình tổ chức của chúng ta tốt hơn.

Hầu hết các chính sách nhân sự của chúng ta là để đáp lại mong muốn của nhân viên về việc trao quyền, vị trí lãnh đạo, việc học hỏi không ngừng và bầu không khí minh bạch, tôn trọng lẫn nhau, mà được nói rõ trong một nghiên cứu về sự lành mạnh của tổ chức được tiến hành năm 1997. Về bản chất, điều chúng ta đang cố làm là ấp ủ tài năng quản lý và thúc đẩy quá trình lãnh đạo bên trong nhằm đối mặt với những thách thức mà môi trường khắc nghiệt bên ngoài đang tạo ra. Theo cách này, chúng ta có thể nuôi dưỡng thế hệ tiếp sau với những ngôi sao có thể đưa tập đoàn của chúng ta tiến lên phía trước tốt đẹp và vững bền.

Áp Dụng Sự Nghiêm Khắc Trong Kinh Doanh Vào Nhiệm Vụ Nhân Đạo

"Sự phụ thuộc của chúng ta vào nguồn ngân sách tự nguyện đã thúc đẩy chúng ta. Nếu chúng ta làm phật lòng các nhà tài trợ họ sẽ cắt các khoản đóng góp và làm mất hiệu quả của các dịch vụ mà ta cung cấp cho người tị nạn".

Sadako Ogata

Đại diện cao cấp về người tị nạn

Văn phòng Cao ủy LHQ về người tị nạn LHQ tại Thụy Sĩ

Sadako Ogata, năm nay 74 tuổi, là đại diện cao cấp về người tị nạn từ cuối những năm 1990. Kể từ đó trở đi, với ý chí sắt đá và nghị lực phi thường, người phụ nữ ít nói này đã phát động chiến dịch nâng cao sự giúp đỡ của LHQ với người tị nạn đã tăng từ 19 triệu lên 26 triệu.

Không giống các cơ quan khác của LHQ, văn phòng cao ủy LHQ về người tị nạn (UNHCR) nhận được rất ít sự trợ giúp từ ngân sách LHQ. Phần lớn nguồn ngân sách (1,3 tỷ đô-la) của nó là lấy từ những đóng góp tự nguyện. Điều đó có nghĩa UNHCR phải thiết lập và luôn luôn duy trì uy tín về hiệu quả hoạt động với các nhà tài trợ và cổ đông.

UNHCR phải đối mặt với những thử thách còn khốc liệt hơn cả những tập đoàn đa quốc gia phải đối mặt. Nó tuyển dụng 5.500 nhân viên, có 255 văn phòng tại 123 quốc gia - hoạt động dưới các điều kiện bất ổn và đầy nguy hiểm. Bên cạnh đó đội ngũ nhân

viên này còn hợp tác với các tổ chức phi chính phủ (NGO) để bảo vệ, chu cấp, trả hồi hương và tái định cư cho các người tị nạn gặp khó khăn.

Trong bài này Ogata mô tả về quá trình áp dụng nguyên tắc kinh doanh vào nhiệm vụ nhân đạo của UNHCR và vạch rõ các khuôn khổ về kỹ năng, sự hiểu biết và thái độ của một nhân viên của họ phải có để làm việc có hiệu quả tại UNHCR - cải tạo trụ sở và trên địa bàn. Kết quả là, khi Mỹ khuyến cáo Liên hiệp quốc về các cơ quan của nó về sự thiếu hiệu quả trong quản lý của nó thì UNHCR vẫn được công nhận là một tổ chức vững mạnh.

Một điều mà các tổ chức và các tập thể giống nhau là họ luôn có các cổ đông. Để làm thỏa mãn những cổ đông này, họ phải giải trình trách nhiệm trong việc thực thi nhiệm vụ và hiệu quả hoạt động. Tổ chức tốt là những tổ chức mà các cổ đông luôn cẩn trọng và luôn tìm kiếm những khuyết điểm.

Nếu xét theo tiêu chuẩn đô thị thì UNHCR chính là một tổ chức tốt. Sự phụ thuộc của chúng tôi đối với nguồn vốn tài trợ đã duy trì tính hiệu quả của tổ chức chúng tôi, vì những giá trị mà chúng tôi đang làm với người tị nạn và những giải pháp đang được tiến hành luôn được khích lệ.

Điều này cũng tương tự việc khảo sát tình trạng công ty của các cổ đông, tuy nhiên nó có tính nghiêm trọng hơn bởi vì nếu các nhà tài trợ không hài lòng về kết quả hoạt động của chúng tôi, họ có thể cắt các nguồn đóng góp và điều này sẽ gây ra sự sụt giảm trầm trọng về hiệu quả của các dịch vụ mà UNHCR mang đến cho nhân dân những vùng tị nạn. Với tình hình đó, chúng ta rất có thể sẽ quên rằng người tị nạn là mục tiêu đầu tiên và trên hết mà coi nó là một vấn đề trừu tượng. Cách giải quyết "vấn đề trừu tượng" này có thể sẽ dẫn đến sự giúp đỡ không đủ và không chính xác đối với người tị nạn và cuối cùng sẽ làm thất vọng các nhà tài trợ.

UNHCR không thể hy sinh lợi ích của những người tị nạn vì họ đang muốn nâng cao tính hiệu quả của tổ chức mình trong một khoảng thời gian nhất định. Đó chính là chính sách không tách rời nhu cầu cấp bách của con người cho đến khi đáp ứng được nó.

Tôi rất muốn thảo luận về hai sáng kiến giúp các nhà tài trợ của UNHCR nâng cao sự thông cảm với sự khó khăn của người tị nạn cũng như cho họ thấy được những đóng góp của họ đang được sử dụng một cách hiệu quả nhất. Cả hai sáng kiến này đều liên quan đến việc sắp xếp lại các chính sách và nguồn lực của trụ sở tại

trung tâm theo cách tăng cường những nỗ lực, nguyên tắc và hiệu quả hoạt động của đội ngũ nhân viên, những người trực tiếp làm việc với người tị nạn.

Niềm tin của các nhà tài trợ phải được củng cố thường xuyên. Tháng 4 năm 1991, 3 tháng sau khi tôi nhậm chức, UNHCR phải đối mặt với một tình hình mà có thể làm nguy hại một cách nghiêm trọng niềm tin của các nhà tài trợ. Trong vòng 3 tuần 450.000 người Kurds chạy tới biên giới Thổ Nhĩ Kỳ vì sợ quân đội của Saddam Hussein truy sát. Cùng thời điểm đó 1,25 triệu người Kurds khác chạy tới Iran. Những người tị nạn phải chạy trốn trong một thời tiết khắc nghiệt, những dãy núi vùng biên giới đồng không mông quạnh vào giữa mùa đông. Rõ ràng không cơ quan nào được trang bị đầy đủ để phản ứng có hiệu quả với cuộc khủng hoảng này.

Không may thay, UNHCR bị hạn chế bởi quy định quốc tế rằng người tị nạn chỉ có thể được đi qua biên giới quốc tế. Bởi vì người Kurds vẫn trong lãnh thổ Iraq nên chúng tôi không thể huy động các nguồn tài trợ giúp nhanh chóng đến cho họ và chúng tôi càng không có đủ tiền tài trợ giúp 1,7 triệu người tị nạn này. Chính vì thế, năm 1991 UNHCR thành lập trung tâm sẵn sàng và phản ứng khẩn cấp (EPRS). Cơ quan này được phép gửi các đội hoạt động được đào tạo tốt để đáp ứng các điều kiện khẩn cấp tới hiện trường trong vòng 72 giờ. Tất cả các nhân viên tình nguyện UNHCR đều làm việc cho EPRS, và được chia thành những nhóm nhỏ. Các nhân viên tình nguyện này được đào tạo thành một đội và duy trì chế độ 24/24 trong vòng 6 tháng.

Ngay sau khi được thành lập, EPRS được triển khai ra nhiều nơi trên thế giới mà tên của các nhóm được đọc giống danh sách các cuộc khủng hoảng nhân đạo. EPRS đã thành lập một cầu hàng không tới vùng Sarajevo đang bị phong tỏa năm 1992 và nỗ lực giải quyết một trong số các cuộc khủng hoảng người tị nạn lớn nhất từ trước tới nay, đó là cuộc tháo chạy của 1,2 triệu người Rwandans sang đông Zaire vào giữa năm 1994.

Thông qua việc xác định lại những vấn đề mang tính toàn cầu đối với người tị nạn và việc thành lập đội phản ứng nhanh này, UNHCR đã thể hiện khả năng sử dụng lực lượng của mình một cách nhanh chóng và hiệu quả nhằm phản ứng với các tình huống khẩn cấp. Những nỗ lực này cũng giúp đỡ tập trung chú ý vào các vấn đề nổi cộm - Đó là yêu cầu cần phải tạo ra một ảnh hưởng tích cực đối với quan điểm của mọi người nhằm bảo vệ những người tị nạn.

Sáng kiến thứ hai, trang bị cho các nhân viên cứu hộ trên địa bàn những cộng cụ cần thiết nhằm tự mình phản ứng một cách linh hoạt và nhanh chóng mà không cần chỉ thị của trung tâm giống như hệ thống trước đó từng yêu cầu. Sự thay đổi này được tiến hành trong một khoảng thời gian 2 năm. Dự án Delphi, tên của một chương trình, đã được quản lý nội bộ và vì thế đã liên kết được phần lớn các nhân viên của UNHCR. Kết quả UNHCR đã xây dựng được một cam kết nội bộ mở rộng để thay đổi.

Tuy nhiên, đối với quyền hoạt động, UNHCR phải đảm bảo rằng các nhân viên hoạt động địa bàn của họ có thái độ đúng đắn và khả năng sử dụng quyền lực một cách hợp lý. Trong quá khứ, đã có nhiều vấn đề về liên lạc giữa trung tâm chỉ huy và địa phương. Bên cạnh đó là vấn đề ủy quyền và phân bố nguồn lực.

Để giải quyết vấn đề này, UNHCR đã có những nỗ lực trong vòng hai năm qua để triển khai hệ thống quản lý sự nghiệp. Hệ thống này cho phép các nhân viên của UNHCR liên kết các hoạt động của cá nhân mình với chiến lược của toàn bộ cơ quan, cũng như cung cấp một hành lang thông thoáng để phát triển khả năng cá nhân. Kế hoạch này được xây dựng xung quanh 6 khả năng chính và 6 khả năng quản lý mà quy định về kỹ năng, tri thức, thái độ mà một nhân viên phải có để làm việc có hiệu quả tại UNHCR - cả tại trung tâm điều hành và trên địa bàn.

Những giá trị cơ bản này cho phép các nhân viên của UNHCR liên kết các hoạt động của cá nhân mình với chiến lược của toàn cơ quan, cũng như cung cấp một hành lang thông thoáng để phát triển khả năng cá nhân:

• Cam kết về các nguyên tắc nhân đạo và yêu cầu, ưu tiên, giá trị của UNHCR

• Khả năng điều chỉnh và làm việc hiệu quả trong những tình huống khác nhau: Sự linh hoạt nhằm đối phó với những sự kiện khó đoán trước.

• Khả năng cộng tác có hiệu quả với các đồng nghiệp đến từ các nền văn hóa và đất nước khác nhau nhằm đạt được các mục đích chung và tối ưu hóa kết quả.

• Khả năng thể hiện sáng kiến và quyết tâm đạt được mục tiêu và nâng cao khả năng hoạt động cá nhân.

• Khả năng cư xử hợp lý trong công việc cũng như trong cuộc sống cũng như khả năng tự kiểm soát bản thân, sự kiên nhẫn và khả

năng thích nghi nhanh chóng.

Định nghĩa những khả năng chính này là một việc khó, mất rất nhiều thời gian để truyền đạt tất cả những khái niệm đó tới tất cả các nhân viên trong một tổ chức rộng lớn như UNHCR. Mặt khác, hệ thống quản lý sự nghiệp có một vai trò to lớn trong việc khuyến khích sự gắn kết, liên lạc rộng mở, tin tưởng lẫn nhau, sử dụng quyền ở những nơi chưa được phân chia.

Trong bất kỳ một tổ chức nào mà trung tâm của nó tách rời với các hoạt động thì giá trị này sẽ thành một bức tường thành ngăn cản nhân viên trên địa bàn liên lạc với các nhân viên trung tâm. Chính sách này nói lên một điều còn lớn hơn sự thật là sự thừa nhận và sự thành công chỉ đến với những ai thành công trên địa bàn chứ không phải với người chỉ ngồi một chỗ trong hành lang quyền lực ở Geneva.

Một hành động quan trọng khác trong những năm gần đây đã hình thành nên khả năng quản lý phù hợp với nhiệm vụ, bản sắc và phong cách quản lý của UNHCR. Điều quan trọng trong kỹ năng quản lý này là UNHCR xây dựng khả năng cá nhân nhằm tự phát triển và phát triển tiềm năng của cá nhân khác:

• Khả năng phát triển và giao tiếp theo một sự hướng dẫn chiến lược rõ ràng.

• Khả năng triển khai các nhiệm vụ của tổ chức, kiểm soát những thay đổi, đưa ra những quyết định đúng lúc và chịu trách nhiệm về chúng, khả năng xây dựng, huy động và chỉ huy tổ chức.

• Khả năng tạo sự nhất trí giữa các thành viên về những mục tiêu, khả năng cần có để đạt được một kế hoạch tổng thể và cung cấp cho họ một sự phản hồi rõ ràng về hoạt động của họ.

• Khả năng lập kế hoạch và sử dụng các nguồn lực phù hợp với những chỉ dẫn và trách nhiệm được giao phó.

• khả năng xác định và tìm hiểu các mối quan hệ, sự ép buộc và áp lực ảnh hưởng tới người khác đặc biệt với người tị nạn.

Mục đích cuối cùng của việc lên danh sách các kỹ năng quản lý như vậy là nêu bật tầm quan trọng của khả năng cá nhân nhằm tự phát triển và phát triển tiềm năng của các cá nhân khác. Ngày nay, việc quản lý cấp cao của UNHCR phải thể hiện được sự phát triển liên tục của họ như các nhà quản lý, các nhà lãnh đạo và họ được trông đợi để làm một tấm gương trong việc triển khai đào

tạo quản lý.

Khả năng chính phát triển các giá trị và giải quyết sự cố của UNHCR. Trong khi đó khả năng quản lý lại phát triển khả năng lãnh đạo đích thực bằng cách khuyến khích đội ngũ nhân viên trở thành những khuôn mẫu cho những giá trị chính đó.

Phần 3

Tinh Thần Doanh Nghiệp - Doanh Nghiệp Kiểu Nhật

"Trong lĩnh vực kinh doanh công nghệ cao,

không có bước chân của người đi trước cho bạn nối gót.

Vì thế, bạn cần phải suy nghĩ và vận dụng suy nghĩ

của chính mình vào hành động."

Masayoshi Son

Người sáng lập, Giám đốc điều hành,

Công ty Softbank, Nhật Bản

Xưa nay, người ta vẫn nghĩ rằng thế giới kinh doanh Nhật Bản bao gồm những tập đoàn sản xuất lớn, những doanh nghiệp gia đình gắn bó chặt chẽ với nhau và đội ngũ những nhân viên tận tuỵ làm công ăn lương suốt đời cho một công ty duy nhất. Ngày nay, một thế giới kinh doanh mới đang dần dần hình thành - một thế giới kinh doanh công nghệ cao khởi nguồn từ những doanh nghiệp trẻ với thế giới quan mới mẻ và thái độ của một thế hệ mới. Masayoshi Son, 42 tuổi, là Người sáng lập, Chủ tịch, đồng thời là giám đốc điều hành Công ty Softbank ở Tokyo, là ví dụ điển hình cho giới doanh nghiệp trẻ kiểu mới của Nhật Bản.

Sinh ra tại Nhật Bản trong một gia đình gốc Hàn Quốc, Son theo học một trường trung học của Mỹ rồi tiếp tục theo học trường đại học California, Berkeley. Tại đây, ông đã bắt đầu một số hoạt động kinh doanh. Khi mới 20 tuổi, với những kĩ năng công nghệ của mình, ông đã sáng tạo và được cấp bằng sáng chế cho một sản

phẩm công nghệ. Ông bán sản phẩm này cho Công ty Sharp với giá một triệu đô-la Mỹ. Ông quay về Nhật Bản năm 1981 và chỉ sau đó một năm rưỡi, ông lập ra Softbank.

Ngày nay, Softbank là nhà cung cấp các dịch vụ thông tin hàng đầu trong ngành thông tin kĩ thuật số. Thành quả hôm nay có được là nhờ Son đã tháo vát đầu tư vào một số doanh nghiệp kinh doanh mạo hiểm liên quan đến máy tính. Theo tờ The Industrial Standard, công ty của Son không chỉ là nhà phân phối lớn nhất Nhật Bản về các loại phần mềm và phần cứng trọn gói mà còn góp vốn cho khoảng 100 công ty kinh doanh liên quan đến Internet, như E-Trade, Yahoo và Geocities, với các dịch vụ tài chính và bán sách qua mạng.

Theo tạp chí Forbes, Son cho rằng thế giới thông tin liên kết và một cuộc cách mạng kĩ thuật số sẽ còn tiếp tục cải thiện cuộc sống con người và tạo ra nhiều của cải vật chất trong vòng 300 năm tới. Ông nói, trong bối cảnh đó, Internet bị đánh giá thấp. Nhờ có đầu tư vào mạng mà Son trở nên giàu có vô cùng. Số vốn 42% trong tập đoàn Sofbank đem lại cho ông một khối lượng tài sản riêng trị giá 6,4 tỷ đô-la.

Trong bài báo này, nhà tỉ phú đi lên bằng chính đôi chân của mình với đầy tham vọng và ý thức cạnh tranh sẽ kể lại những bước phát triển đầu tiên của tập đoàn.

Năm 1981, tôi trở về Nhật Bản và muốn thành lập một công ty riêng. Vì thế trong vòng một năm rưỡi, tôi bắt đầu xây dựng kế hoạch kinh doanh. Tôi tìm ra 40 ý tưởng kinh doanh mới, từ việc sáng chế phần mềm cho đến xây dựng một hệ thống bệnh viện. Sau đó, tôi lại đề ra 25 tiêu chí đánh giá mức độ thành công để quyết định nên đeo đuổi ý tưởng nào.

Một trong những tiêu chí đánh giá mức độ thành công là tôi phải say mê một công việc kinh doanh nào đó trong vòng ít nhất khoảng 50 năm tới. Thường thì người ta chỉ say sưa hứng khởi được mấy năm đầu rồi sau đó họ dần dần chán công việc kinh doanh của chính mình. Tôi muốn chọn được một công việc đủ khiến cho tôi ngày càng đam mê hơn.

Một yếu tố khác nữa cần có là công việc kinh doanh đó phải là độc nhất vô nhị. Tôi không muốn có người nào đó làm công việc giống hệt như của tôi. Tiêu chuẩn thứ ba nữa là trong vòng 10 năm, tôi phải trở thành nhân vật số một trong lĩnh vực mà loại hình kinh doanh đó sẽ còn phát triển trong vòng 30 đến 50 năm. Tôi không

muốn chọn một con tàu sắp đắm.

Vậy là tôi có 25 tiêu chuẩn và 40 ý tưởng để chọn lựa. Tôi lấy ra một tờ giấy, vẽ một ma trận và chấm điểm, ghi những lời nhận xét nhất định cho từng cái một. Sau đó, tôi chọn lấy ý tưởng tốt nhất, chính là một doanh nghiệp phần mềm máy tính. Đó là khởi đầu cho Softbank.

Năm 1981, không ai nghĩ phần mềm là một ngành kinh doanh đúng hướng. Máy tính lúc ấy chỉ là một trò chơi không hơn. Nhật Bản lúc bấy giờ đã có một số phần cứng được sản xuất nhưng chưa hề có phần mềm nào.

Sai lầm khi muốn làm trung gian

Khi Softbank mới chỉ hoạt động được hai ba tháng, tôi quyết định cần phải làm cho những người sử dụng cuối cùng và những người giao dịch biết đến các phần mềm hiện có ở Nhật Bản. Có một cuộc triển lãm đồ điện dân dụng ở Tokyo, tôi liền thuê một gian hàng thuộc loại lớn nhất, như gian hàng của các hãng Sony, Matsushita và Toshiba. Sau đó, tôi gọi cho những cửa hàng bán lẻ phần mềm. Lúc bấy giờ, cùng lắm có được một tá những doanh nghiệp kiểu đó ở Nhật. Tôi nói với họ rằng tôi có chỗ trưng bày và tôi sẽ chuẩn bị cơ sở vật chất cũng như việc trưng bày, với một chiếc máy tính mẫu và tôi sẽ trả mọi phí tổn. Tôi bảo họ rằng nhân viên của họ có thể đến làm việc tại quầy của tôi hoàn toàn miễn phí. Tất cả bọn họ đều hỏi: Sao anh làm thế được? Sao anh kiếm ra tiền từ việc đó được?

Họ có phần mềm nhưng họ không có tiền để trưng bày sản phẩm cho bất kỳ người nào khác. Tôi thì có chút ít tiền nhưng tôi lại không có sản phẩm để bán. Nhiều doanh nghiệp buôn bán máy tính thì có phần cứng mà lại chẳng có phần mềm. Vì thế, tôi nghĩ cần có một người làm trung gian. Tôi làm một tấm biển thật to treo ở triển lãm: "Đã đến lúc tiến hành một cuộc cách mạng cho việc phân phối phần mềm máy tính." Gian hàng của tôi lúc nào cũng đông cứng khách. Ai cũng bảo nó mới hay làm sao.

Theo dự kiến của tôi, sẽ có một số khách hàng đăng kí làm đại lý tiêu thụ và sẽ có một số khác đặt hàng phần mềm thông qua Softbank. Nhưng trên thực tế, tôi gần như chẳng thu được gì. Không ai đăng kí làm đại lý còn số lượng phần mềm bán được thì rất hạn chế. Thực ra, hầu hết những người bán lẻ đứng quầy của tôi đều nói với khách hàng rằng nếu bạn chưa thể quyết định được thì hãy gọi điện trực tiếp cho tôi khi bạn muốn mua phần mềm.

Thế là tôi hoàn toàn bị gạt ra ngoài các giao dịch. Số tiền tôi thu lại chỉ bằng một phần hai mươi số vốn bỏ ra cho gian hàng.

Sau đó, nhiều kẻ đã cười vào mặt tôi. Họ bảo, thằng đó tốt đấy, nhưng mà ngu. Tôi bảo, được thôi, tôi là thằng ngu. Nhưng tôi sẽ tiếp tục làm như thế và sẽ có ngày một người nào đó hiểu ra khả năng của tôi và công việc phân phối phần mềm máy tính thực sự là như thế nào.

Bước đột phá đầu tiên của tôi

Vài tuần sau cuộc triển lãm, có một người gọi điện cho tôi từ Osaka. Anh ta nói, chúng tôi đang mở một cửa hàng máy tính lớn và cần có phần mềm. Hãy đến, chúng ta sẽ bàn bạc cụ thể. Tôi nói, xin lỗi nhưng hiện tôi đang bận quá, không thể đi ngay được. Thực ra tôi đâu có bận nhưng tôi không có tiền để đi Osaka.

Anh ta nói, tên công ty chúng tôi là Joshin Denki. Anh đã từng nghe nói đến công ty chúng tôi chưa? Tôi không hề biết công ty đó, sau này mới hay đó là công ty buôn bán thiết bị điện tử lớn thứ ba Nhật Bản.

Anh ta nói, "Hãy hỏi Sharp hay Matsushita, anh sẽ biết chúng tôi là ai. Nếu anh quyết định đến Osaka, chúng tôi sẽ rất vui mừng được đón tiếp anh." Tôi gọi điện đến công ty Sharp vì tôi vẫn còn có mối quan hệ từ trước với họ khi tôi ở Berkeley. Họ nói, "Joshin Denki gọi anh ư? Vậy thì anh nên đến Osaka ngay đi thôi!"

Buổi chiều hôm đó, người đại diện của công ty Joshin Denki gọi điện cho tôi một lần nữa. Anh ta nói bận quá không đi Osaka được, và quả thật rất vô tình nhưng ngày hôm sau ngài chủ tịch của họ lại đi Tokyo.

Ngày hôm sau, ngài chủ tịch công ty đó đến Tokyo. Ông ấy nói ông ta lặn lội từ Osaka lên đây chỉ để đến gặp tôi. Hai tuần trước đó, công ty họ đã mở một cửa hàng máy tính lớn nên đang cần có phần mềm. Họ đã có một số phần mềm và có một đường dây liên kết trực tiếp với những đại lý bán lẻ nhưng họ vẫn muốn có thêm đối tác.

Tôi bảo ông ta, nếu ông muốn cùng làm ăn với tôi thì ông phải chấm dứt mọi mối quan hệ với các đối tác trước đó. Có thể làm như thế là đi ngược lại với nguyên tắc xử thế trong kinh doanh của ông, nhưng nếu ông muốn thành công trong lĩnh vực máy tính ở Nhật Bản, ông cần làm việc kinh doanh theo kiểu của tôi. Ông ta hỏi tôi: anh có bao nhiêu vốn? Anh có bao nhiêu kinh

nghiệm về kinh doanh rồi?

Tôi nói, vốn liếng và kinh nghiệm của tôi chưa nhiều. Nhưng không một ai có tham vọng thành công như tôi.

Tôi nói, ông đã buôn bán một vài phần mềm máy tính và chắc là ông phải có kinh nghiệm hơn tôi. Nhưng ngoài việc buôn bán phần mềm, phần cứng của máy tính, ông còn buôn cả các thiết bị điện tử, tủ lạnh, ti vi, đầu máy video. Còn tôi, tôi sẽ chỉ cống hiến thời gian và sức lực vào phần mềm máy tính thôi. Chỉ một vài tháng nữa thôi, ông nghĩ xem ai sẽ trở thành chuyên gia hàng đầu trong ngành kinh doanh này? Nếu ông muốn trở thành nhà buôn bán máy tính số một Nhật Bản, ông cần phải có nhà phân phối phần mềm số một. Đó là tôi.

Ông ấy nói, "Anh quả là một chàng trai độc đáo đấy!". Và thế là tôi nhận được quyền mua độc quyền tất cả các sản phẩm phần mềm cho Joshin Denki. Joshin Denki có cửa hàng chuyên máy tính lớn nhất Nhật Bản.

Sau khi tôi kí kết được hợp đồng với Joshin Denki, tôi đến nhiều cửa hàng bách hóa và các cửa hàng bán đồ điện tử. Các anh có thấy Joshin Denki không? Họ là doanh nghiệp kinh doanh máy tính lớn nhất Nhật Bản bây giờ đấy. Các anh có biết vì sao họ thành công đến thế không? Là vì họ có phần mềm. Và tôi là người độc quyền về phần mềm đó. Nếu các anh cũng muốn thành đạt như thế, hãy nói chuyện với tôi. Thế là tất cả các cửa hàng đó đều ký hợp đồng với tôi ngay lập tức. Chỉ trong một tháng, tôi đã có những doanh nghiệp kinh doanh lớn nhất Nhật Bản là khách hàng của mình.

Trước khi tôi làm ăn với Joshin Denki, tôi gần như chưa hề kiếm được đồng nào. Ngay sau khi tôi kí kết với họ, tôi đã có được 150 nghìn đô-la doanh thu từ công việc làm ăn của họ. Trong vòng một tháng sau đó, tôi đã bắt đầu làm ăn với các cửa hàng khác và doanh thu của tôi lại tăng lên gấp đôi. Tháng sau nữa, tăng thêm 50%. Tháng sau nữa cũng thế. Chỉ trong vòng một năm, thu nhập hàng tháng của tôi đã tăng lên từ 10 nghìn đến 2,3 triệu đô-la.

Để doanh thu tăng nhanh ở mức ấy, một trong những điều đầu tiên tôi làm là cung cấp thêm nhiều lựa chọn về phần mềm mà Joshin Denki đã có. Tôi nói với họ rằng tôi sẽ thu thập đủ tất cả các loại phần mềm hiện có ở Nhật Bản. Tôi nói, các ông không nên tự quyết định sẽ mua phần mềm nào. Tôi sẽ quyết định tất cả.

Ngài chủ tịch của Joshin Denki nói, được thôi nhưng nếu không bán được hàng, chúng tôi sẽ trả lại anh đấy. Tôi bảo ông ấy, không, trong các cửa hàng khác thì ông có đèn neon và giá trưng bày sản phẩm, nhưng trong một cửa hàng máy tính thì một chiếc đèn neon là vô giá trị. Điều quan trọng ở đây là phần mềm.

Phần mềm sẽ là một phần trang trí cho cửa hàng. Dù các ông không bán được, nhưng nếu các ông có trọn gói tất cả các phần mềm sẵn có tại Nhật Bản thì điều này sẽ là một thông điệp quan trọng đến người sử dụng cuối cùng. Điều này sẽ nói với họ rằng đây là doanh nghiệp kinh doanh phần mềm lớn nhất Nhật Bản.

Quả thật ý tưởng đó đã phát huy tác dụng. Nhiều người khách đến cửa hàng chỉ vì họ nghe nói ở đây có tất cả các sản phẩm phần mềm.

Những thành công ban đầu

Có thể các bạn sẽ tự hỏi những kinh nghiệm buôn bán nào đã làm cơ sở chuẩn bị cho tôi khởi sự với Softbank. Khi còn là một sinh viên ở Bekerley, tôi đã bắt tay vào công việc kinh doanh đầu tiên của mình và thậm chí còn thuê một vài giáo sư giúp đỡ. Thực ra khi tôi còn ở Berkeley, tôi đã có 250 phát minh còn ghi lại trong cuốn Ghi chép những ý tưởng sáng tạo của mình. Sau đó tôi đã chọn một trong số những ý tưởng ấy phát triển thành sản phẩm mẫu và xin bằng sáng chế. Tôi bán bản quyền sản phẩm cho hãng Sharp và kiếm được gần một triệu đô-la.

Tôi đã tìm ra ý tưởng này vào khoảng năm 1977, 1978 gì đó. Tôi xem qua danh mục của khoa và gọi điện cho một số người trong khoa. Tôi muốn biết ai là giáo sư giỏi nhất về lĩnh vực máy vi tính. Cuối cùng tôi cũng tìm được một vài người thực sự giỏi.

Tôi đến gặp họ và nói, tôi có một vài ý tưởng. Đây là kế hoạch phác thảo cho phát minh của tôi. Ông có thể giúp được không? Đầu tiên họ từ chối nhưng rồi tôi cũng tìm được một vài người quan tâm đến ý tưởng của tôi. Tôi liền lập ra một ban dự án cùng những giáo sư này. Tôi bảo họ, hiện giờ tôi chưa có tiền nhưng tôi sẽ trả lương cho ông, vì thế xin hãy ghi lại số giờ làm việc của mình. Sau khi tôi nhận được tiền của Sharp, tôi đã trả lương cho tất cả mọi người.

Sản phẩm hiện giờ có tên là Sharp Wizard nhưng thực tế sản phẩm mẫu là của tôi. Đó là một loại máy vi tính nhỏ như một chiếc máy tính điện tử, có thể dịch tám thứ tiếng như một cuốn từ

điển. Đến lúc này đã có rất nhiều ứng dụng và phần mềm cho nó.

Thuận lợi và khó khăn khi xây dựng doanh nghiệp ở Nhật Bản

Tôi đã nghĩ đến việc theo đuổi sự nghiệp kinh doanh của mình trên đất Mỹ. Có rất nhiều điều thuận lợi cho tôi ở đấy. Tất nhiên môi trường kinh doanh ở đây rất thuận lợi cho những người thử khởi nghiệp trên đất này. Có nhiều nguồn vốn hơn.

Ở Mỹ không có những quan điểm tiêu cực về việc kinh doanh như ở Nhật. Nói chung để là một doanh nghiệp ở Nhật thì khó khăn hơn nhiều so với ở Mỹ. Các ngân hàng Nhật Bản sẽ không cho vay tiền vì họ bảo thủ hơn. Và cũng do truyền thống văn hóa, khó mà tuyển được những nhân viên giỏi nhất ở Nhật Bản, những người chỉ thích làm việc cho các công ty lớn hoặc làm cho chính phủ bởi Nhật Bản là một đất nước có chế độ làm việc suốt đời.

Tuy nhiên, càng suy nghĩ kĩ, tôi càng thấy có nhiều nguyên nhân khiến tôi thấy nên khởi nghiệp ở Nhật Bản. Nhưng điều quan trọng nhất là tôi có tầm nhìn dài hạn. Tôi tin tưởng rằng một ngày nào đó mình sẽ có một doanh nghiệp tầm cỡ toàn cầu và một công ty cực kì thành đạt. Để làm được như thế, tôi cần có trụ sở chính ở Nhật Bản.

Khởi nghiệp ở Nhật quả là không dễ, nhưng một khi tôi đã có công ty, tôi sẽ không quá khó khăn để có được một đội ngũ nhân viên trung tín. Nhân viên người Nhật làm việc chăm chỉ hơn và có xu hướng làm cho một công ty lâu dài nên họ sẽ cố gắng để không ngừng thăng tiến. Còn ở Mỹ, nhân viên hoặc sẽ rời bỏ công ty sau một thời gian ngắn hoặc không mấy quan tâm đến công ty.

Lúc đầu, chúng tôi rất khó kiếm được nhân viên giỏi. Chúng tôi đăng quảng cáo trên các báo và tạp chí nhưng vẫn rất khó khăn. Chúng tôi phải thuê những nhân viên đã từng lái xe tải và những người thuộc đủ loại nghề khác để làm những công việc mà họ chưa từng làm bao giờ.

Nhưng những nhân viên này rất tận tụy với công ty. Họ nói, “Bây giờ tôi đã được làm cho một công ty công nghệ cao. Gia đình tôi rất vui. Tôi không muốn để mất công việc. Vì vậy, tôi sẽ luôn cố gắng hết sức mình.” Tôi có những nhân viên làm việc vô cùng chăm chỉ, họ ở lại qua đêm, ngủ ngay trên sàn văn phòng đến ba bốn tháng trời. Họ chỉ về nhà có ba bốn lần trong vòng ba tháng. Họ làm việc như điên và thực sự họ đã góp phần tạo nên phần hồn cho công ty.

Tôi nghĩ mình nên làm một doanh nghiệp độc lập hơn là xin vào một tập đoàn của Nhật Bản đang kinh doanh phát đạt vì tôi có cách làm ăn riêng của tôi. Đặc biệt đối với doanh nghiệp mạo hiểm công nghệ cao, không có bước chân của người đi trước cho bạn nối gót đâu. Bạn phải suy nghĩ và vận dụng suy nghĩ của chính mình vào hành động. Nếu muốn làm được thế, bạn cần có một công ty riêng của mình.

Nhưng nếu bạn có một công ty riêng, bạn sẽ là nhân tố đứng ngoài thế giới doanh nghiệp kiểu Nhật Bản. Khó thế đấy. Nhưng đời là thế mà.

Sự Khởi Đầu Mạnh Mẽ

"Trong thời đại ngày nay, một công ty dành quá nhiều thời gian để lên kế hoạch kinh doanh thật lố bịch.

Bạn phải thay đổi chiến lược liên tục -

bạn phải điều chỉnh chứ không phải lên kế hoạch".

Vinod Khosla

Đối tác chính của tập đoàn

Kleiner Perkins Cauffield và Byers Mỹ.

Vì Vinod Khosla là một trong những chuyên gia đắt giá nhất tại thung lũng Silicon. Từ khi tham gia làm đối tác với Kleiner Perkins Cauffield và Byers năm 1986, ông đã giúp đỡ điều hành các công ty như: Amazon.com, Excite, Juniper Net works và Cerent dẫn đến thành công.

Khosla năm nay 46 tuổi, nổi tiếng với khả năng phát triển công ty từ khi mới thành lập, bên cạnh khả năng kiếm tiền cho doanh nghiệp. Công ty Cerent and Siara System là một ví dụ. Công ty này đã bán được 11,2 tỷ đô-la trong năm 1999. Ông cho rằng sự thành công như là một nhà tư bản liên doanh của ông là kinh nghiệm thị trường trong việc điều hành Microsystem - công ty mà ông là người đồng sáng lập khi mới 27 tuổi và triết lý kinh doanh của ông.

Tôi không thích cụm từ "nhà tư bản liên doanh" vì tôi không phải là một nhà kinh doanh tài chính" Khosla phát biểu trong một bài phỏng vấn. "Chuyên môn kinh doanh của tôi là "trợ giúp liên kết"- mục tiêu của tôi là mang đến một sự trợ giúp tốt nhất cho bất kỳ ai muốn xây dựng một công ty có định hướng công nghệ quy mô

lớn". Kết quả ông đã dùng "Không quá 1%" thời gian của mình để xem xét các vấn đề tài chính trong một hợp đồng và 90% thời gian vào quá trình xây dựng một công ty - đầu tư thời gian trong việc xây dựng chiến lược, mối quan hệ và thu hút nhân tài.

Vào lúc nghỉ ngơi để lấy sức cho ngày hôm sau, Khosla đã trở về gia đình yên vui với vợ và 4 đứa con vui vẻ trong bữa cơm tối. Thường thì các nhà kinh doanh cảm thấy may mắn khi chỉ phải ở nhà 5 tối/1 tháng. Khosla thì ngược lại, ông tự hào vì mình đã hoàn thành mục tiêu ở nhà ít nhất 25 tối trong một tháng.

Trong bài viết phong phú này, nhà tư bản liên kết năng động và một ông chủ tài ba thảo luận về bí mật thành công trong kinh doanh và những tác động của Internet trong kinh doanh. Ông cũng đưa ra một số lời khuyên chân tình cho các công ty mới thành lập mà muốn áp dụng Internet vào công việc kinh doanh của họ.

Một phong cách đã thay đổi

Tôi đã tự hỏi vì sao mà bí quyết thành công cho các doanh nghiệp lại thay đổi nhiều đến vậy từ khi tôi bắt đầu xây dựng Sun 20 năm trước. Câu trả lời là có và không. Trước kia nó luôn luôn là sự kết hợp giữa lòng can đảm và chuyên môn làm nên thành công cho mỗi doanh nghiệp nhưng điều đó giờ đây đã thay đổi.

Một vài năm trước, khi tôi đang học lái tàu lượn, tôi đã xem một đoạn phim hướng dẫn và khi phim kết thúc thì có một lời đề tặng thế này: "Với những ai dám mơ và sau đó đủ ngu ngốc để cố gắng biến những ước mơ đó thành hiện thực". Đó là cách miêu tả sinh động nhất về một công ty. Bạn có những ý tưởng lớn nhưng cũng phải đủ ngu ngốc để tin rằng bạn có thể biến những ý tưởng đó thành hiện thực.

Khi chúng tôi bắt đầu xây dựng Sun, nếu chúng tôi có bất kỳ ý nghĩ nào về sự khó khăn mà chúng tôi phải đối mặt khi xây dựng một công ty máy vi tính thì chúng tôi đã không bao giờ nỗ lực như vậy. Vào lúc bấy giờ chúng tôi mới ở tuổi 20 và vẫn chưa có khái niệm gì về những khó khăn mà mình phải đối mặt. Chúng tôi chỉ biết nhìn thẳng mà tiến. Mỗi một chướng ngại vật là một mục tiêu mới trên bước đường chinh phục của chúng tôi. Và tôi nghĩ, tất cả các công ty đều như vậy.

Các công ty đang hoạt động trong một bối cảnh đã thay đổi. Bây giờ, mọi thứ chuyển động nhanh hơn, có nghĩa là, nó không cho

phép sai lầm xảy ra. Vào đầu những năm 1980 khi chúng tôi xây dựng Sun, đối với IBM, đó không phải là một hiện tượng cạnh tranh gì lớn - vì chúng tôi mới ra đời, vẫn rất âm thầm và kín đáo. Thậm chí khi lợi nhuận của chúng tôi lên tới 100 triệu đô-la thì chúng tôi vẫn chỉ là một hạt cát bé nhỏ trong mắt nhà tỷ phú IBM, và họ không hề bận tâm gì đối với chúng tôi.

Nhưng sau đó, chúng tôi đã tiến rất xa trước khi họ kịp phát hiện ra sự lớn mạnh của chúng tôi. Nhưng ngày nay thì lại khác. Mazon đang ở trong tầm kiểm soát của Barnes và Noble. Cho dù họ không nổi trội như Sun ngày xưa. Bây giờ, bạn không thể tưởng tượng được rằng mình lại bị tấn công nhanh đến vậy.

Ngày nay, vấn đề là các công ty phải dành nhiều thời gian để xây dựng kế hoạch kinh doanh, dường như thật ngu ngốc. Và trong phần lớn các trường hợp thì nó thật là lố bịch. Trước đây, bạn có thể viết một kế hoạch kinh doanh trong một hai năm trước khi bạn phải thay đổi nó. Bây giờ bạn phải thay đổi liên tục - bạn phải thích nghi chứ không phải lập kế hoạch.

Tôi nghĩ rằng điều tốt nhất mà bạn nên làm là phát triển cho mình khả năng tiên liệu - một khả năng đoán biết được những cơ hội. Chắc chắn, một ban quản lý hay một công ty cần phải có khả năng hoàn thành các chiến lược. Nhưng tôi thấy rằng quá trình khám phá và quá trình hoàn thành ý tưởng quan trọng hơn quá trình lên kế hoạch.

Sự luân phiên giữa tính tham lam và sự sợ hãi.

Sự đổ xô đầu tư vào các cơ hội kinh doanh Internet đã kích nổ cho quả bom liên doanh tài chính. Theo như một nghiên cứu về tài chính thì hơn 14 tỷ đô-la là vốn liên doanh đã được huy động đầu tư vào quý 4 năm 1999. Tăng 4 lần so với cùng kỳ năm 1998.

Tôi quan tâm đến việc có quá nhiều tiền được đầu tư như vậy. Có điều gì hay về cơ hội kinh doanh này mà tất cả các thể chế kinh tế đều muốn lao đầu vào. Số vốn đầu tư này đã tạo nên một sự đổi mới to lớn ở mọi nơi trong ngành kinh doanh. Và đó chính là một trong những nền tảng sức mạnh của nền kinh tế Mỹ hiện thời.

Điều nguy hại là chúng ta đã bị cuốn quá sâu trong vòng quay của sự tham lam. Khi chúng ta làm một sự dịch chuyển tới một nền kinh tế khác, chúng ta sẽ chuyển đổi giữa sự tham lam và sự sợ hãi và bây giờ lòng tham thống trị. Về phương diện vĩ mô thì chúng ta có thể thấy lòng tham tồn tại trong thị trường chứng

khoán. Về lâu dài mà nói, những người đầu tư vào lĩnh vực công nghệ sẽ thu được lợi nhuận to lớn vì họ là những người dám nghĩ dám làm.

Nhưng hiện tại, tôi phải nói rằng 90% các công ty hoạt động trong lĩnh vực này được đánh giá quá cao. Thỉnh thoảng chúng ta sẽ thấy sự bất ổn lớn trong thị trường chứng khoán. Điều nguy hiểm là sự biến động về giá xảy ra, chúng ta lại trở lên quá sợ hãi. Đầu tư thì cạn ráo, tốc độ phát triển của nền kinh tế suy giảm nghiêm trọng, để toàn nền kinh tế đứng bên bờ vực thẳm.

Mặc dù vậy, điều mà tôi còn quan tâm hơn chính là ảnh hưởng của sự tham lam đối với chủ doanh nghiệp và các công ty mới thành lập của họ. Ngày nay, nếu bạn có kế hoạch cho một doanh nghiệp mới, bạn nên quảng cáo với cộng đồng các nhà kinh doanh và bạn sẽ có đủ vốn trong vòng một tuần. Những điều mà bạn sẽ không nhận được là một sự phê bình chân thực.

Điểm yếu trong kế hoạch của bạn là gì? Các mắt xích yếu là gì? Điểm mạnh trong ý tưởng của bạn sẽ rất được chú ý nhưng điểm yếu sẽ bị lờ đi - và cuối cúng nó chính là điểm yếu trong kế hoạch của bạn và nó sẽ giết chết bạn. Sự khởi đầu là một mắt xích yếu nhất.

Vì thế tôi nghĩ rằng giới liên doanh đang chơi xỏ các doanh nghiệp bằng cách cung cấp vốn cho họ nhưng lại không kiểm tra một cách gắt gao hoạt động của họ. Về lâu dài, điều này sẽ huỷ mộti doanh nghiệp.

Lấy vấn đề nhân tài làm ví dụ, một vấn đề quan trọng nhất với bất kỳ doanh nghiệp mới thành lập nào. Thông thường một bộ máy điều hành sẽ bao gồm những người có kỹ năng thực sự - họ là những nhà kỹ thuật hay những nhà tiếp thị tài ba. Khi quy trình liên doanh diễn ra tốt đẹp thì giới liên doanh sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng một đội ngũ hoàn chỉnh. Thiếu đội ngũ hoàn chỉnh, bạn có thể thành công sớm nhưng sau này mọi việc sẽ đổ vỡ.

Ví dụ, sự thiếu kỹ năng quản lý sẽ bắt đầu ngăn cản sự phát triển của doanh nghiệp và bạn sẽ không thể bù đắp được kỹ năng này, họ có quá nhiều lựa chọn tốt hơn. Kết quả là, những ý tưởng lớn sẽ không bao giờ được phát huy hết tiềm tàng.

Thẳng thắn mà nói, tốc độ của đồng tiền quá nhanh, nó càng ngày càng nguy hiểm. Ngày nay có quá nhiều người chỉ vì tiền. Khi các

công ty như: Intel, Orade, Apple và Sun mới thành lập, thì không ai quan tâm đến tiền cả. Người ta quan tâm đến hình ảnh, ấn tượng và mong muốn tạo dựng một sản phẩm mới mà có thể ảnh hưởng lâu dài đến mọi người và nền kinh tế. Và những phần thưởng tài chính bắt nguồn từ hình tượng đẹp đó.

Vẫn có những doanh nghiệp được điều hành dựa trên mong muốn tạo sự ấn tượng cho khách hàng, nhưng tôi e rằng phần nhiều trong số họ - và phần nhiều các tổ chức ủng hộ họ - lại quá tập trung vào lợi nhuận. Thật khó định hình được cách kiếm tiền này.

Đánh đổ các giả định

Chúng ta hay chuyển từ thể trạng sơ khai sang giai đoạn trưởng thành. Để thích nghi với Internet đối với một doanh nghiệp mới thành lập là rất khó khăn, vì một số lý do. Một trong những lý do quan trọng là đội ngũ điều hành đứng đầu của họ vẫn có xu hướng nghĩ rằng công nghệ là một công cụ. Nhớ lại khi tôi vẫn còn đang học đại học, chúng tôi được dạy rằng trước tiên bạn phải phát triển chiến lược của mình sau đó mới lượm nhặt các công cụ - và công nghệ là một trong số đó.

Nhưng ngày nay công nghệ quyết định chiến lược kinh doanh. Câu trả lời cho câu hỏi "Mô hình doanh nghiệp có ý nghĩ gì?" và "Chiến lược kinh doanh có ý nghĩ gì?". Hiện nay chính là giả định công nghệ là hàng đầu của bạn. Và đối với công ty của bạn, cấu trúc công nghệ quyết định việc bạn có được nguồn cung cấp như thế nào, bạn cung cấp hàng hóa cho khách hàng như thế nào, bạn bình sản phẩm và quản lý các kênh bán hàng như thế nào - tất cả mọi thứ.

Thật ngây thơ khi nghĩ rằng một trang Web chính là một "chiến lược Internet". Internet khiến chúng ta phát triển, kiểm tra lại tất cả các mặt trong quá trình kinh doanh. Điều đó có nghĩa là phải xây dựng một mô hình kinh doanh mới, một lợi thế kinh doanh mới. Nó yêu cầu một nguồn đầu tư mới và một chiến lược khác.

Khi tốc độ phát triển doanh nghiệp ngày càng tăng, chúng ta sẽ xem xét một giả định chiến lược cũng từng bị lật đổ khác. Ví dụ, hãy nghĩ về khái niệm quy mô. Nó từng có nghĩa là quy mô của bạn càng lớn thì chi phí của bạn càng nhỏ và bạn sẽ làm tốt hơn. Quy mô của nền kinh tế là tất cả mọi thứ.

Tất nhiên, quy mô lớn cũng có nghĩa là bạn không để gì điều hành và thay đổi. Những điều này không ảnh hưởng gì nhiều vì tốc độ

thay đổi tương đối chậm. Bạn có thể nhờ Mc Kinsey hoạch định một chiến lược mới 5 năm 1 lần. Lớn và chậm thì tốt hơn là nhỏ và nhanh nhẹn. Ngày nay, điều này đã hoàn toàn ngược lại. Tốc độ thay đổi đã trở lên nhanh chóng đến nỗi những trở ngại về quy mô cũng chính là trở ngại về lợi nhuận. Bạn lại thấy quy mô là một sự phản kinh tế.

Một điều tương tự cũng xảy ra với quá trình hình thành doanh nghiệp. Đã từng có một thực tế rằng công ty tốt nhất là công ty có mọi hoạt động đã được lên kế hoạch từ trước và tất cả các nhân viên của nó điều phải biết và nghe theo. Tất cả mọi điều họ làm là phải phù hợp với kế hoạch đề ra. Nhưng ngày nay khi các quyết định phải được đưa ra ngay lập tức thì sự chậm trễ của các quy định được lên kế hoạch sẵn sẽ là rào cản vô cùng to lớn.

Tôi xin lấy một ví dụ vào cuối những năm 1980, IBM có một quy trình lên kế hoạch sản phẩm lớn, và họ áp dụng quy trình này vào thế hệ máy tính xách tay đầu tiên mà họ phát triển. Quy trình tiếp theo là họ tiến hành kiểm tra tất cả các bộ phận của chiếc máy tính này. Chiếc máy tính được thiết kế một cách có phương pháp hoàn hảo. Nhưng không may thay, nó không bao giờ được đưa ra thị trường. Khi IBM kết thúc quy trình kiểm tra của mình thì nó đã trở nên lỗi thời. Ngày nay, chúng ta thấy điều này ở tất cả mọi nơi: Quy trình lớn hoàn toàn không phù hợp với phương pháp kinh doanh này.

Ngày hôm qua bạn tối ưu hóa các chi phí và hoạt động kinh doanh của bạn. Ngày nay, bạn phải tối ưu hóa sự linh hoạt và khả năng thích nghi. Sự thay đổi luôn diễn ra; nó không còn là một hiện tượng riêng biệt.

Kỷ nguyên của sự thay đổi

Không có gì nguy hiểm nếu bạn là một công ty lớn và sẵn sàng dành toàn bộ thời gian của mình để xây dựng lợi thế và tối ưu hóa các quy trình. Nhưng sẽ thật nguy hiểm nếu bạn không sẵn sàng và hứng thú với sự thay đổi.

Các công ty lớn theo kiểu truyền thống đã không còn phù hợp với môi trường kinh doanh ngày nay vì rất nhiều lý do. Trước hết, họ có xu hướng không thích sự liều lĩnh, vì nó là một trở ngại lớn. Có rất nhiều sự kiện đã chứng minh một sự thật rằng tránh được nguy cơ sẽ là nguy cơ lớn nhất mà bạn phải đối mặt.

Thứ hai, họ quá coi trọng cấp bậc trong giao tiếp. Thông tin được

truyền đi một cách chậm rãi và họ không có những luồng tư tưởng phóng khoáng. Cái mà bạn cần phải có nếu muốn thành công. Đôi khi một số hệ thống cấp bậc là cần thiết khi đưa ra quyết định nhưng nó không thể phát triển thành những luồng thông tin.

Thứ ba, họ không có những nhân tài đích thực. Khi bạn không còn phụ thuộc vào quy trình và kế hoạch thì trực giác trở lên rất quan trọng. Nhưng các công ty lớn không bao giờ khen thưởng cho những nhân viên đưa ra được ý tưởng đột xuất và qua thời gian họ đã làm mất đi khả năng trực giác trong đội ngũ nhân viên của mình. Và sẽ rất khó lấy lại trực giác. Quy trình thì có thể dạy được nhưng để có được một trực giác tốt thì bạn cần tuyển nhân viên mới và xây dựng một đội ngũ tạo nguồn mới.

Một vị chủ tịch gần đây đã nói với tôi rằng: "Tôi hy vọng vào thời điểm này năm sau 30% các giám đốc của tôi không còn ở đây nữa". Đó là một ý nghĩ cay độc nhưng cũng là một ý nghĩ cần thiết. Thời đại này không phải là thời đại "hòa giải"- mà là thời đại của sự thay đổi. Nếu như bây giờ bạn không có những quyết định cứng rắn, thì các nhân tài tốt nhất của bạn sẽ biến thành con số không.

Cuối cùng, không phải điều gì lớn lao sẽ giết chết bạn mà đó là sự tích lũy những điều nhỏ nhất. Phần lớn các công ty đều làm một lúc ba hay bốn điều quan trọng. Họ bắt đầu xây dựng một trang Web và làm những điều mà Bain và BCG tư vấn cho họ. Vấn đề là, tất cả mọi công ty đều làm tốt điều đó. Nhưng những quyết định nhỏ mà họ phải đưa ra đến hàng nghìn mỗi ngày lại rất khó đưa ra cho đúng đắn.

Bạn chọn dịch vụ quảng cáo nào? Bạn muốn thuê những kỹ sư nào? Hầu như không điều gì có thể tách biệt được với Internet. Một công ty mới thành lập phải suy tính mọi điều ngay từ đầu và phải cân nhắc mọi quyết định sao cho phù hợp với điều kiện truyền thông và tin học. Nhưng đối với một công ty lớn thì cơ sở hạ tầng tổng thể và phong cách kinh doanh giống như một lực hấp dẫn, kéo bạn trở lại nơi bạn bắt đầu.

Tôi từng biết một số ông chủ trẻ đang từng bước chống lại Wal - Mart, Ford và AT&T, tôi đã bảo họ rằng "này anh, anh không thể chống lại cả hai cuộc tấn công đâu. Anh vẫn còn thiếu rất nhiều thứ - nhãn hiệu, kênh phân phối, quy mô, sức mạnh nội tại. Vì thế anh không được phép sai lầm. Nhưng anh lại có một lợi thế rất lớn: Sự cạnh tranh của bạn vẫn chưa bị phát hiện".

Không phải tài sản có giá trị, mà chính là người sở hữu nó. Nếu họ có thể áp dụng khả năng kinh doanh của mình với tài sản đó thì họ sẽ là những người không thể đánh bại. Tuy nhiên điều đó hầu như không bao giờ xảy ra vì những công ty lớn, bất kể họ nói gì đi nữa, cũng không mặn mà gì với sự thay đổi.

Quản Lý Chuỗi Cung Cấp: Nhanh, Mang Tính Toàn Câu, Khả Năng Kinh Doanh Táo Bạo, Phong Cách Hong Kong

"Chúng ta đang ở trong một nền công nghiệp không khói"

Victor Fung

Chủ tịch tập đoàn Li & Fung Hong Kong SAR

Victor Fung, người Hong Kong chưa đến tuổi 50. Ông là chủ tịch của công ty thương mại xuất khẩu LiFung. Doanh thu của công ty này năm 1999 đã tăng từ 14% (21 tỷ đô-la) và lợi nhuận là 74 triệu đô-la - tăng 26%.

Li & Fung là một nhà đổi mới trong việc phát triển khái niệm quản lý các kênh cung cấp. Đại diện như là khách hàng của Li & Fung, các nhà bán lẻ của Mỹ và Châu Âu từng phát biểu; Li & Fung hoạt động với một mạng lưới chưa từng thấy, với hàng nghìn cửa hàng cung cấp trên toàn thế giới, cung cấp các đồ may mặc và các hàng tiêu dùng khác, từ các phụ kiện thời trang tới các túi hành lý. Nhưng công ty thương mại này không chỉ là một hãng môi giới; nó còn cung cấp cho khách hàng những dịch vụ trọn gói - từ việc mua nguyên liệu cho đến việc lên kế hoạch sản xuất và kiểm soát việc sản xuất - và nó chỉ lấy từ 7 - 10% giá trị của mỗi hợp đồng.

Vai trò của Li & Fung đã được mở rộng đáng kể từ sau khi được thành lập năm 1906 bởi trưởng gia tộc họ Fung, ông Fung Pak - Lin, với mong muốn cung cấp hàng hóa cho nhân dân miền bắc Trung Quốc. Vào đầu những năm 1970, Victor, một giảng viên tại trường đại học kinh tế Havard và em trai ông, William, sau này là thạc sĩ quản trị kinh doanh của Havard, đã được cha gọi về Hong

Kong để điều hành một công ty mới thành lập. Ngày nay, hai anh em với khí chất thông minh thiên bẩm này đã tạo dựng được một công ty vững mạnh: Trong khi Victor, năm nay đã 55 tuổi, là một người có tầm nhìn chiến lược thì William,

52 tuổi, giám đốc điều hành của tập đoàn lại là người có trách nhiệm về các hoạt động hàng ngày của tập đoàn. Bên cạnh đó, Victor còn là chủ tịch của hội đồng phát triển thương mại Hong Kong và tập đoàn đầu tư châu Á Prudential.

Fung đã biến Li & Fung thành một công ty thương mại hàng đầu của Hong Kong thông qua một loạt sự chuyển đổi. Trong quá trình phát triển, họ đã tạo dựng được một mô hình công ty đa quốc gia mới nhưng vẫn duy trì được khả năng kinh doanh táo bạo bất kể kích cỡ và quy mô ngày càng phát triển của tập đoàn.

Trong bài này Victor Fung thảo luận về cách mà công ty ông đã chuyển đổi từ một công ty buôn bán thành một nhà quản lý các kênh cung cấp, từ một nền kinh tế cũ sang một nền kinh tế mới, từ một khối kết gia đình Trung Hoa truyền thống thành một công ty cộng đồng đổi mới.

Khi ông nội tôi bắt đầu thành lập công ty 93 năm trước, lợi thế duy nhất của ông lúc bấy giờ là ông biết nói tiếng Anh. Trong các công ty không có một người nào biết nói tiếng Anh và các nhà buôn người Mỹ lại không biết nói tiếng Trung Quốc. Khi là một nhà thông ngôn, tiền hoa hồng của ông nội tôi là 15%.

Đến thế hệ cha tôi, Li & Fung đã cơ bản là một nhà môi giới, chúng tôi thu phí cho mỗi một hợp đồng giữa người mua và người bán. Tuy nhiên, là một công ty môi giới, chúng tôi bị kìm kẹp giữa quy mô ngày càng phát triển của khách hàng và nhà sản xuất. Tiền lãi của chúng tôi giảm từ 10% xuống 5% và 3%. Năm 1976 khi tôi thôi việc giảng dạy tại đại học Havard trở về các bạn tôi cảnh báo với tôi rằng công ty môi giới giống như Li & Fung sẽ phải đóng cửa.

Em trai tôi và tôi thấy rằng chúng tôi phải chuyển loại hình kinh doanh của công ty mình vì thế chúng tôi đã áp dụng một chiến lược chuyển đổi cho nó. Trong giai đoạn đầu chúng tôi hoạt động như là một công ty cung cấp trong khu vực và mở rộng phạm vi hoạt động bằng cách thiết lập các văn phòng tại Đài Loan, Hàn Quốc và Singapore. Từ đó chúng tôi có thể cung cấp hàng hóa của toàn khu vực chứ không phải là những hàng hóa từ Hong Kong.

Bằng cách hợp tác với nhiều quốc gia, chúng tôi đã có thể hợp nhất được các bộ phận. Ví dụ tôi bán một dụng cụ cho một cửa hàng giảm giá. Tôi có thể mua mỏ lết từ một nước và chìa vít từ một nước khác và đóng gói tất cả những thứ đó thành một gói sản phẩm. Tôi thu được một số lợi nhuận mặc dù không lớn lắm.

Trong giai đoạn thứ hai, chúng tôi cung cấp chương trình sản xuất. Với mô hình cung cấp cũ, khách hàng sẽ nói: "Đây là những điều mà chúng tôi muốn. Hãy ra ngoài tìm và mua một cái tốt nhất cho tôi". Mô hình cung cấp mới thì lại khác: Trách nhiệm hữu hạn, một trong những khách hàng lớn nhất của chúng tôi đến với chúng tôi và nói rằng: "Đây chính là những gì mà chúng tôi mong muốn ở lần sản xuất tiếp theo - diện mạo này, màu sắc này, chất lượng này. Anh có thể đáp ứng được chương trình sản xuất của chúng tôi không?"

Sau đó chúng tôi xây dựng chương trình toàn thể cho việc sản xuất, định rõ các nguyên liệu cần thiết cho sản phẩm và kế hoạch triển khai. Chúng tôi làm việc với các cơ sở sản xuất để lên kế hoạch cho sản phẩm sao cho chúng tôi có thể đảm bảo cung cấp sản phẩm đủ chất lượng và đúng giờ.

Chiến lược này được triển khai trong suốt những năm 1980, nhưng thập kỷ đó cũng mang đến cho chúng tôi một chút thử thách mới - và dẫn tới giai đoạn thứ ba của chúng tôi. Khi các con rồng châu Á nổi lên, Hong Kong trở thành một nơi có chi phí sản xuất ngày càng đắt đỏ. Điều cứu giúp chúng tôi lúc bấy giờ là rằng Trung Quốc bắt đầu mở cửa cho thương mại, cho phép Hong Kong chuyển một bộ phận sản xuất to lớn vào miền bắc Trung Quốc.

Vì thế, đối với chiếc đài bán dẫn, chúng tôi đã thiết kế thành một bộ nhỏ hơn - một túi sách nhựa nhưng có tất cả các bộ phận cần thiết để tạo thành một cái đài. Sau đó chúng tôi chuyển lên tàu sang Trung Quốc lắp giáp. Sau khi sử dụng nguồn nhân lực rồi dào để lắp giáp, sản phẩm được chuyển trở lại Hong Kong để thử nghiệm và kiểm tra.

Bước nhảy lớn

Phá vỡ các nguyên tắc giá trị như chúng tôi đã làm là một khái niệm mới vào lúc này. Chúng tôi gọi là "sản xuất phân tán". Phương pháp sản xuất này sẽ mau chóng lan sang các ngành công nghiệp khác, làm thay đổi nền kinh tế của Hong Kong. Từ năm 1979 đến 1997, với vị thế như là một trung tâm thương mại của thế giới, Hong Kong chuyển từ vị trí thứ 21 lên thứ 8. Tất cả các

nhà sản xuất của chúng tôi di chuyển vào Trung Hoa lục địa và Hong Kong trở thành một nền kinh tế dịch vụ lớn, dịch vụ mang lại 84% tổng sản phẩm quốc nội.

Quản lý sản xuất phân tán là một bước đột phá thực sự. Nó bắt chúng tôi không những phải thực hiện tốt các nguyên tắc về logic và vận tải mà còn phải làm tốt việc phân tích các tiêu chuẩn giá trị. Bởi vì không phải tất cả mọi thứ đều được làm ở một nơi, nên chúng ta phải thực sự thay đổi cách tư duy về điều đó. Nhưng một khi chúng ta tìm ra cách làm được điều đó thì chúng ta thấy rằng chúng ta phải mở rộng sang miền Nam Trung Quốc. Ví dụ, chúng tôi suy nghĩ thế này, nếu tiền thuê nhân công thấp hơn thì chúng tôi sẽ đến đó. Và thế là chúng tôi bắt đầu chuyển sang nghiên cứu một nguồn cung cấp mới và tốt hơn.

Năm 1995 Li & Fung đã tiến hành một bước nhảy lớn, chúng tôi gần như nhân đôi kích cỡ và mở rộng phạm vi hoạt động bằng cách mua lại dịch vụ môi giới Inchkape (nay gọi là Dodwell) một trung tâm môi giới lớn của Anh với một mạng lưới văn phòng tại ấn Độ, Parkistan, Bangladesh và Srilanka. Việc mua bán này cũng giúp Li & Fung tiếp cận với khách hàng Châu Âu và tạo tiền đề cho họ thâm nhập thị trường Mỹ đầy hứa hẹn.

Đánh giá nguyên tắc giá trị

Mô hình sản xuất không biên giới này của Hồng kông đã trở thành một mô hình mới cho toàn châu Á. Nhưng khu vực này vẫn còn rất phụ thuộc vào nguồn nhu cầu cơ bản chủ yếu tập trung ở bắc Mỹ và Tây Âu. Họ đã khởi động toàn bộ vòng quay.

Khi chúng ta nhận được một yêu cầu đặt hàng từ một hãng bán lẻ Châu Âu để sản xuất 10 nghìn sản phẩm may mặc, chúng ta sẽ dễ dàng đáp ứng yêu cầu đó vì văn phòng của chúng ta ở Hàn Quốc đã có nhiều sản phẩm từ Hàn Quốc và văn phòng của chúng ta ở Indonesia đã có những nguồn sản phẩm từ Indonesia. Để đáp ứng yêu cầu đặt hàng này, chúng ta có thể quyết định mua sợi từ một nhà sản xuất của Hàn Quốc nhưng sẽ tiến hành dệt và nhuộm tại Đài Loan. Vì thế chúng ta sẽ mua sợi và chuyển tới Đài Loan.

Người Nhật sản xuất được dây kéo và cúc tốt nhất thế giới, nhưng họ chủ yếu sản xuất chúng ở Trung Quốc. Vì thế chúng tôi yêu cầu những dây kéo tốt từ các nhà máy tại Trung Quốc của họ. Nhưng sau đó chúng tôi thấy rằng. Vì điều kiện và hạn ngạch của Trung Quốc nên chúng tôi quyết định sản xuất hàng may mặc tại Thái Lan. Một cách hiệu quả, chúng tôi đã làm quen với chuỗi giá trị để

đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Năm tuần sau khi chúng tôi nhận được yêu cầu đặt hàng, 10 nghìn sản phẩm may mặc đã được chuyển tới Châu Âu, tất cả trông có vẻ như được sản xuất từ một nhà máy. Hãy nghĩ về ngành hậu cần và sự hợp tác. Vì đó là nguyên nhân của tất cả.

Đây là một loại hình mới của giá trị gia tăng, một mô hình sản xuất toàn cầu đích thực, chưa từng thấy từ trước tới nay. Nhãn mác có thể là "Made in Thailand" nhưng nó không phải là sản phẩm của Thái Lan. Chúng tôi đang khai thác chuỗi giá trị và tối ưu hóa mỗi một công đoạn - và chúng tôi sản xuất dựa trên tính toàn cầu.

Không chỉ lợi nhuận giúp chúng tôi giải quyết chi phí của ngành hậu cần và vận tải mà giá trị gia tăng cao cũng giúp chúng tôi nâng cao trách nhiệm nhiều với dịch vụ của mình.

Chúng tôi cung cấp một sản phẩm phức tạp và chúng tôi cung cấp thật nhanh. Nếu bạn muốn biết về hoạt động của các công ty sản xuất hàng tiêu dùng với quy mô toàn cầu thì bạn sẽ thấy rằng họ đều hoạt động theo phương pháp này - vươn tới một mục tiêu cao nhất trên phạm vi toàn cầu.

Ngày nay, lắp ráp là một khâu đơn giản. Cái khó là quản lý các nhà cung cấp của bạn và quản lý các khâu sản xuất khác. Lần đầu tiên, các hàng bán lẻ đã thực sự tạo ra sản phẩm, chứ không chỉ ngồi trong văn phòng làm việc với nhân viên bán hàng và xem sản phẩm mẫu. Thay vì điều đó, các hàng bán lẻ hiện nay, đang quản lý các nhà cung cấp và thậm chí quản lý các hãng cung cấp của nhà cung cấp. Cuối cùng họ chuyển sang quản lý bản kiểm kê hàng hóa và vấn đề giảm giá của các mặt hàng.

Các công ty hoạt động trong thị trường chuyển đổi nhanh và khách hàng khắt khe này phải đối mặt với vấn đề kiểm kê hàng hóa trong mức độ cao. Nếu bạn rút ngắn được thời gian bán hàng từ 3 tháng tới 5 tuần, ví dụ, bạn rút ngắn được 8 tuần để đạt được vị trí dẫn đầu trên thị trường. Và vì thế bạn kết thúc việc kinh doanh của mình với một khoản lãi suất bền vững từ việc bán giảm giá các nguồn hàng tồn kho vào cuối kỳ bán hàng.

Việc quản lý tốt các kênh cung cấp sẽ giảm thời gian và chi phí cho quá trình phân phối sản phẩm. Điều đó yêu cầu phải "tiếp cận với các nhà cung cấp" để đảm bảo việc cung cấp diễn ra đúng giờ và đúng chất lượng.

Sau đây là một ví dụ về cách chúng ta phải tiến hành để tiếp cận với các kênh phân phối để rút ngắn quá trình bán hàng: Hãy nghĩ điều gì sẽ xảy ra khi bạn kéo dài thời gian sản xuất. Một phương pháp đơn giản là đưa ra nguyên liệu thô như vải và sợi. Nhưng nếu chỉ có một sản xuất tham gia thì sẽ không đủ và không thể mua được nhiều nguyên liệu. Vì thế không thể yêu cầu các nhà cung cấp đáp ứng nhu cầu hàng hóa một cách nhanh chóng.

Giữ chặt 3 đô-la

Chúng ta sẽ xem xét toàn bộ dây chuyền cung cấp. Như ta đã biết các hàng hóa bán lẻ cần 100.000 sản phẩm may mặc, nhưng chúng ta vẫn chưa biết được kiểu cách và các loại màu sắc. Các hàng bán lẻ thông báo thời gian giao hàng là trong vòng 5 tuần. Uy tín giữa chúng tôi và mạng lưới cung cấp của chúng tôi giúp chúng tôi có thể duy trì nguồn cung cấp sợi từ các nhà cung cấp. Chúng tôi có thể nâng cao năng suất tại nhà máy dệt và nhuộm theo thỏa thuận mà họ yêu cầu và theo một kích cỡ nhất định; 5 tuần trước ngày giao hàng chúng tôi sẽ thông báo cho họ về yêu cầu màu sắc của chúng tôi. Sau đó tôi cũng nói điều tương tự với xí nghiệp sản xuất: "Tôi vẫn chưa biết về thành phẩm nhưng tôi đã thỏa thuận được về màu sắc, vải và các đồ trang trí và họ sẽ mang đến cho bạn đúng ngày đã thỏa thuận và bạn có 3 tuần để sản xuất ra thành phẩm".

Nếu để cho xí nghiệp sản xuất phải lo việc đảm bảo về nguồn vải và các đồ trang trí thì mọi việc sẽ dễ dàng hơn. Nhưng sau đó hợp đồng sẽ kéo dài 3 tháng thay vì chỉ có 5 tuần. Vì thế để rút ngắn quy trình cung cấp tôi đã đi ngược dòng để tổ chức sản xuất. Và việc rút ngắn thời gian sản xuất sẽ giúp cho các cửa hàng bán lẻ chủ động và quản lý kịp thời các xu hướng thời trang. Có được điều đó điều là do khả năng linh động, khả năng chủ động về thời gian, quy trình sản xuất nhỏ, số lượng hợp đồng không nhiều và khả năng chuyển đổi xu hướng khi xu thế thay đổi.

Đó cũng là do chi phí. Đối với Li & Fung, chúng tôi luôn sử dụng cách quản lý dây chuyền cung cấp như là việc "giữ chặt 3 đô-la" trong cấu trúc chi phí. Điều này có nghĩa là nếu như một sản phẩm tiêu dùng tiêu biểu rời khỏi xí nghiệp sản xuất với giá 1 đô-la, thì khi có mặt tại quầy bán lẻ nó chắc chắn có giá 4 đô-la. Để làm được điều đó, bạn có thể cắt giảm chi phí sản xuất từ 10 đến 20% cho mỗi sản phẩm, nhưng điều đó cũng không làm gì được nhiều. Tốt hơn hết là hãy cắt giảm chi phí từ các kênh phân phối sản phẩm - giảm được 3 đô-la. Ngoài ra điều này còn phục vụ được những mục tiêu lớn hơn và nó cũng là một cách đơn giản để tiết

kiệm tiền cho khách hàng.

Ví dụ, chủ tàu luôn luôn muốn chất đầy công-ten-nơ lên tàu. Và nếu tất cả những điều bạn muốn quan tâm là giảm chi phí vận chuyển thì không có vấn đề gì cho việc chất đầy hàng lên tàu của bạn. Nhưng nếu bạn coi chuỗi tổng giá trị như là một hệ thống và bạn đang cố để giảm tổng chi phí đó chí không phải là một phần chi phí thì chắc chắn điều đó sẽ tốt hơn là việc chất đầy hàng lên tàu.

Lấy một ví dụ: Bạn muốn phân phối một lô hàng gồm 10 sản phẩm tới 10 trung tâm phân phối mà mỗi sản phẩm được sản xuất bởi một công ty khác nhau. Điều đó có nghĩa là mỗi một xí nghiệp sản xuất sẽ đóng gói một công-ten-nơ lên tàu. Sau đó, 10 công-ten-nơ này sẽ được chuyển tới một điểm tập kết. ở đây chúng sẽ được bốc dỡ ra và đóng gói lại trước khi chuyển lên tàu để thành một lô hàng mới và chuyển tới các trung tâm phân phối

Bây giờ, cứ cho rằng thay vì bạn chuyển một công ten nơ từ một xí nghiệp này sang một xí nghiệp khác và bắt mỗi xí nghiệp này vào một phần mười chiếc công ten nơ đó. Sau đó bạn sẽ phân loại hàng theo nhu cầu của khách hàng và trở trực tiếp hàng tới trung tâm phân phối. Chi phí chuyên chở sẽ lớn hơn. Nhưng tổng chi phí sẽ thấp hơn vì bạn không phải tốn công tổng hợp các loại hàng với nhau.

Quản lý một triệu công nhân

Vì thế khi bạn nói về việc tổ chức một chuỗi giá trị, điều đó có nghĩ bạn sẽ ký hợp đồng với các ngành dịch vụ khác hoặc sẽ kiểm tra công việc của chúng. Điều đó cũng giống như những giá trị mà bạn bổ sung sẽ mở rộng tới mạng lưới cung cấp mà bạn đang trợ giúp về kỹ năng quản lý.

Về thực chất, chúng ta là một xí nghiệp không khói. Chúng ta chỉ làm công việc thiết kế. Chúng ta mua nguyên liệu thô. Chúng ta có đội ngũ các nhà quản lý cho các xí nghiệp, những người sẽ lên kế hoạch sản xuất và cân bằng các dây chuyền. Và chúng ta sẽ kiểm tra việc sản xuất. Nhưng chúng ta không quản lý công nhân và chúng ta cũng không sở hữu các xí nghiệp.

Hãy nghĩ về quy mô của những gì mà chúng ta đang làm. Chúng ta làm việc với 7500 nhà cung cấp trên 26 quốc gia. Nếu trung bình mỗi một xí nghiệp có 20 công nhân, một cách tương ứng, sẽ có một triệu công nhân được thuê, hay cũng chính là khách hàng

của chúng ta. Đó chính là nguyên nhân có việc chính sách của chúng tôi là không hề sở hữu bất kỳ chuỗi giá trị nào. Có nghĩa là không chịu trách nhiệm về việc điều hành các xí nghiệp sản xuất. Quản lý một triệu công nhân là một việc quá lớn. Và chúng tôi sẽ đánh mất khả năng linh hoạt của mình. Vì thế, chúng tôi chủ động chuyển thử thách quản lý này cho các đơn vị kinh doanh riêng lẻ, những đơn vị sẽ làm việc với chúng tôi.

Nếu chúng tôi không sở hữu các xí nghiệp sản xuất thì liệu chúng tôi có thể nói chúng tôi là một nhà sản xuất hay không? Hoàn toàn có thể nói như vậy. Bởi vì, trong số 15 bước của chuỗi giá trị sản xuất, chúng tôi đã sở hữu 10 bước.

Little “John Waynes”

Trong ngành công nghiệp cách mà Li & Fung được tổ chức là hết sức mới lạ. Hãy xem mối liên quan giữa cách tổ chức của chúng tôi và chiến lược của chúng tôi.

Tất cả các công ty mà chúng tôi biết đều nói rằng mục tiêu của họ luôn là khách hàng. Như vậy, điều đó có nghĩa là họ thiết kế hệ thống phục vụ của họ sao cho đáp ứng tốt nhất các nhu cầu của khách hàng và họ luôn cố gắng duy trì điều đó. Chúng tôi ở đây lại làm một điều gì đó thật khác: Chúng tôi tổ chức cho khách hàng. Hầu hết các công ty thương mại lớn với mạng lưới hệ thống các nhà cung cấp rộng lớn được tổ chức theo phương diện địa lý, với các đại diện tại các quốc gia như là các trung tâm sinh lợi của họ. Kết quả là, các đại diện các nước lại cạnh tranh lẫn nhau.

Đơn vị hoạt động cơ bản là khu vực ngành. Bất cứ khi nào có thể, chúng tôi đều tập trung xây dựng hoàn chỉnh một đơn vị ngành phục vụ một đối tượng khách hàng. Chúng tôi cũng có thể phục vụ một đối tượng khách hàng nhỏ thông qua một khu vực ngành được xây dựng để đáp ứng một nhóm khách hàng với các nhu cầu tương tự nhau. Cấu trúc tổ chức phục vụ khách hàng dạng này là rất quan trọng - nên nhớ rằng những gì mà chúng ta làm là việc tạo ra một chuỗi giá trị làm theo tất cả các yêu cầu của khách hàng.

Vì thế, các khu vực ngành tập trung vào khách hàng là các bộ phận của tổ chức chúng tôi và chúng tôi duy trì quy mô nhỏ và có thể quản lý của tổ chức. Chúng tôi chi một khoản từ 20 triệu đô-la đến 50 triệu đô-la cho mỗi khu vực kinh doanh ngành. Mỗi một khu vực được điều hành với một giám đốc - chúng tôi thường gọi họ là “Cậu John Waynes bé nhỏ” bởi vì trong tình hình này thì

hình tượng một tay súng đứng giữa các khoang tàu hỏa và xả súng về phía kẻ xấu dường như rất phù hợp.

Ý tưởng của chúng tôi là xây dựng một khu vực ngành nhỏ tập trung quan tâm đến một đối tượng khách hàng và sử dụng một cá nhân điều hành khu vực ngành này với tinh thần trách nhiệm giống như điều hành một công ty của chính họ. Vì thế mà chúng tôi đã thuê những người mà mong muốn của họ là được điều hành công ty của chính họ. Chúng tôi cung cấp cho họ các nguồn tài chính và những sự trợ giúp về quản trị của một tổ chức lớn, đồng thời chúng tôi cũng trao cho họ quyền độc lập. Tất cả các quyết định kinh doanh có liên quan tới việc phối hợp các chương trình sản xuất đều được thực hiện tại cấp khu vực ngành. Với mục đích phát triển khả năng sáng tạo của các bộ phận kinh doanh, chúng tôi muốn có các giám đốc có khả năng kinh doanh táo bạo, vì thế chúng tôi trao cho họ sự tự do hoạt động tương đối lớn.

Để huy động được khả năng của các lãnh đạo khu vực ngành, chúng tôi sử dụng sự động viên về tài chính có tính thường xuyên bằng cách gắn lợi ích trực tiếp của họ với lợi ích của công ty. Không có giới hạn về tiền thưởng. Chúng tôi muốn các giám đốc phải sẵn sàng lên rừng xuống biển vì khách hàng.

Các công ty thương mại chỉ có thể được quản lý một cách hiệu quả khi chúng ở quy mô nhỏ. Bằng cách biến những khu vực ngành nhỏ thành trái tim của công ty chúng tôi, chúng tôi đã có thể phát triển một cách liên tục mà không trở lên quan liêu. Ngày nay, chúng tôi có khoảng 60 khu vực ngành. Chúng tôi coi chúng như các nguồn vốn đầu tư chứng khoán mà chúng tôi có thể đầu tư hoặc cắt đầu tư kinh phí thích hợp. Khi thị trường thay đổi, tổ chức của chúng tôi có thể điều chỉnh ngay lập tức.

Vậy việc quản lý tại trung tâm có vai trò như thế nào? Để nó có thể là trung tâm quản lý tài chính và các thủ tục hoạt động, chúng tôi đã tập trung hóa và quản lý nó một cách chặt chẽ hơn. Li & Fung có một hệ thống hoạt động đã được vi tính hóa hoàn toàn và được tiêu chuẩn hóa để có thể điều hành và duy trì trật tự một cách tốt nhất, và tất cả mọi người trong công ty đều sử dụng hệ thống này.

Chúng tôi cũng luôn luôn kiểm soát chặt chẽ nguồn vốn hoạt động. Bảng kiểm kê hàng hóa là nguồn gốc của tất cả tội lỗi. Vì thế chúng tôi không tha thứ cho bất kỳ sự sai số nào dù chỉ là một từ. Tất cả các nguồn tiền mặt đều được quản lý một cách tập trung thông qua Hong Kong. Ví dụ, tất cả các tín dụng đến Hồng kông để phê duyệt và sau đó được cấp lại, được chuyển bởi văn phòng

trung tâm. Điều đó có nghĩa chúng tôi được đảm bảo chi trả trước khi triển khai hợp đồng.

Chúng tôi đã phát triển một cách bền vững cả về phạm vi hoạt động và phạm vi địa lý. Từ năm 1993, chúng tôi đã chuyển đổi từ một công ty Trung Quốc có trụ sở tại Hong Kong mà có đến 99,5% là người Trung Quốc hoặc có 80% là người Hong Kong gốc Trung Quốc thành công ty đa quốc gia thực sự có văn phòng đại diện tại 30 quốc gia.

Bởi vì chúng tôi mở rộng hoạt động về địa lý, lên để quản lý thống nhất các công ty con với nhau, tổng công ty đã được quản lý dựa trên cơ sở hàng ngày bởi một nhóm các giám đốc phụ trách sản xuất cùng với ban quản lý trung tâm, họ đã thành lập ủy ban về chính sách, bao gồm 30 người. Chúng tôi gặp nhau từ 5 đến 6 tuần một lần. Mọi người bay từ nhiều nơi khác nhau trong khu vực đến một khu vực cụ thể để thảo luận các chính sách. Ví dụ, chúng tôi thảo luận về việc tuân thủ các quy định của công ty hoặc các nguồn trợ cấp nhân đạo. Làm thế nào để chúng tôi luôn đảm bảo được các nhà cung cấp của chúng tôi luôn chấp hành đúng quy định - về các yêu cầu của khách hàng và của chính chúng tôi - nhất là khi chúng ta phải cùng nhau giải quyết các vấn đề như: Lao động trẻ em, bảo vệ môi trường, và các quy định của nước sở tại?

Ủy ban gồm 30 người không chỉ quyết định chính sách của chúng tôi mà còn hoạch định những chính sách đó thành các bước hoạt động mà chúng tôi cho rằng sẽ rất hiệu quả khi được áp dụng trên thực tế. Sau đó họ cũng trở thành lực lượng triển khai những chính sách đó, gồm những điều chúng tôi đã thỏa thuận khi họ trở về công ty chi nhánh của mình.

Quan hệ cũ, công nghệ mới

Có rất ít công ty coi trọng phương pháp kinh doanh cổ điển. Tuy nhiên, những gì mà chúng tôi làm tại Li & Fung - như quản lý thông tin về các mối quan hệ - nghe có vẻ như một cách miêu tả sinh động về một nền kinh tế thông tin. Về một cấp độ, Li & Fung là một đầu mối thông tin, cung cấp thông tin cho 350 khách hàng và 7.500 nhà cung cấp.

Nhưng thậm chí trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay thì các mối quan hệ và các giá trị cũ vẫn rất quan trọng. Tôi nghĩ chúng quan trọng với các vấn đề kinh doanh chúng tôi giữa chúng tôi và các nhà cung cấp, khách hàng và đội ngũ nhân viên.

Hiện nay, chúng tôi đã quá lớn, 3 trong số các công ty con của chúng tôi đã có thể tự lên kế hoạch làm việc với các xí nghiệp sản xuất. Vì thế tôi đã tạo ra một cơ sở dữ liệu để thâu tóm một cách có hệ thống tất cả các mối quan hệ với các nhà cung cấp của chúng tôi. Một đồng nghiệp của chúng tôi nói rằng "chúng ta nên bảo vệ dữ liệu như chính cuộc sống của chính mình, bởi vì nếu như một ai đó xâm phạm được vào hệ thống của chúng ta, họ sẽ ăn cắp được một trong những tài sản quý giá nhất của công ty". Nhưng tôi thì không hề lo lắng về điều đó. Ai đó có thể ăn cắp được cơ sở dữ liệu của chúng tôi, nhưng khi hắn ta liên hệ với nhà cung cấp, hắn ta không có mối quan hệ lâu dài với họ, mối quan hệ mà là mấu chốt cho sự phát triển của chúng tôi, thì hắn cũng không thể làm gì được.

Tôi nghĩ rằng chúng tôi đã có một mối quan hệ truyền thống với khách hàng. Từ ngày xưa, tôi đã đọc từng lá thư của khách hàng. Điều đó có ý nghĩa lớn đối với một công ty nơi mà chỉ một sai sót nhỏ về màu sắc của dây kéo cũng có thể dẫn đến sự trì hoãn to lớn cho khách hàng. Ngày nay, William và tôi cũng thường xuyên đọc thư của khách hàng - mặc dù không phải tất cả - nhưng cũng đủ để duy trì mối quan hệ gắn bó với khách hàng và các hoạt động hàng ngày của chúng tôi.

Khi chúng tôi chuyển đổi công ty từ mô hình kinh doanh truyền thống sang mô hình kinh doanh hiện đại. Chúng tôi đã cố gắng bảo vệ những truyền thống tốt đẹp nhất mà cha và ông chúng tôi đã tạo dựng được. Đây là một cảm giác gia đình trong công ty mà rất khó miêu tả. Chúng tôi kiên trì với mong muốn để duy trì sự thân thiết. Đó là nền tảng của mối quan hệ thành công nhất của chúng tôi. Nếu muốn diễn tả điều này bằng một cụm từ thì nó sẽ là: Nghĩ như một công ty lớn và hành động như một công ty nhỏ.

Bài Học Từ Một Doanh Nhân Bậc Thầy

"Trong kinh doanh, những quyết định dựa vào trực giác thường trội hơn những quyết định dựa vào phân tích.

Bạn có thể nghiền ngẫm các số liệu thống kê, các thông báo thị trường và các chương trình tạo bản, nhưng đôi khi bạn chỉ phải tin vào trực giác của mình".

William Heinecke

Giám đốc điều hành tập đoàn Minor, Thái Lan

William Heinecke, đứng vị trí hàng đầu trong giới kinh doanh rộng lớn. Ông sở hữu đa số vốn của hai công ty - là Royal Garden Report, với 7 khách sạn lộng lẫy, hai trung tâm mua bán, và hai công ty bán pizza, bao gồm pizza Hut, cửa hàng kem Dairy Queen và Swensen's, và các cửa hàng bán thịt bò bít tết rải rác khắp Thái Lan - và sở hữu 1/3 tập đoàn Minor Crp, thông qua việc sở hữu hoàn toàn Minor Holdings.

Điều gì đã kết nối các doanh nghiệp khác nhau này lại với nhau? Đó chính là khả năng kinh doanh táo bạo. Henecke năm nay 51 tuổi, nổi tiếng là người có thể thuyết phục được người Thái Lan ăn bánh pizza, là người xây dựng những khách sạn sang trọng, đi mua sắm tại các khu buôn bán nơi mà những người khác rất ngại đi bộ và khả năng phát hiện các xu thế và cơ hội.

Khả năng kinh doanh của ông không những đã giúp ông vượt qua giai đoạn kinh tế khó khăn 2 năm về trước, mà còn giúp công ty phát triển thịnh vượng thông qua chiến lược cắt giảm giá và kinh doanh hiệu quả hai bộ phận quan trọng nhất trong công việc kinh doanh của ông là đồ ăn và khách sạn. Để giải cứu khỏi sự khủng hoảng về kinh tế, chiến lược của Heinecke là giữ vững khách hàng

cũ và bằng mọi giá lôi kéo khách hàng mới. Và điều đó đã có tác dụng: Năm 1998 là một năm kỷ lục của Royal Garden Resort và pizza co. Ngành kinh doanh khách sạn thông báo lợi tức ròng là 228 triệu baht năm 1998, so với thất thoát là 226 triệu baht năm 1997. Với ngành kinh doanh đồ ăn nhanh, lợi tức ròng tăng với mức kỷ lục là 178 triệu baht so với 82 triệu baht năm 1997.

Henecke đến Bangkok năm 1963 và bắt đầu bằng ngành kinh doanh quảng cáo với 1.200 đô-la đi vay. Năm ấy, ông mới 18 tuổi. Bằng kinh nghiệp và sự thấu hiểu về kinh doanh trong những năm qua ông đã viết ra cuốn sách bán rất chạy: "Nhà doanh nghiệp: 21 nguyên tắc vàng cho nhà quản lý doanh nghiệp toàn cầu". Trong bài này, ông thuyết trình về tầm quan trọng của nghiên cứu, thuê những nhân viên tốt, tin tưởng vào trực giác bản thân và phản ứng nhanh với khủng hoảng.

Tự làm công việc của mình

Cho dù bạn mới chỉ bắt đầu, hay đang xem xét việc mở rộng, hoặc đã kiểm soát một số lượng lớn các công ty, những nguyên tắc cho sự quản lý thành công vẫn là tự làm công việc của mình.

Rất nhiều ý tưởng đến từ những quan sát hàng ngày của bạn. Ý tưởng thành lập pizza Hut tại Thái Lan đến khi tôi đang ngồi tại một nhà hàng bánh pizza ở Manila vào cuối những năm 1970 cùng một nhóm bạn. Và tôi được hỏi một câu hỏi rằng ý tưởng kinh doanh nào sẽ phát huy hiệu quả ở tại Thái Lan. "Hãy nhìn quanh anh đi", tôi trả lời, chỗ trong nhà hàng Shakey đầy các khách hàng người Philipin và những người Châu Âu đang vui vẻ thưởng thức món bánh pizza của họ.

Tôi càng nghĩ về ý tưởng này thì nó càng trở nên hấp dẫn. Vì thế tôi đã viết thư cho pizza Hut và nói chuyện với người đại diện của họ rằng tôi muốn hiện thực hóa ý tưởng tại một nhà hàng. Nhà hàng đầu tiên của tôi là ở Pattaya, cách Bangkok 100 km về phía đông. Chúng tôi tính toán rằng nếu người Thái không thích ăn pizza, thì luôn có những khách Châu Âu và các người lính hải quân Mỹ trong khu vực này thưởng thức những món ăn này.

Tôi nhớ rất rõ thời điểm đó. Tôi có một phòng trên tầng cao nhất của tòa nhà và tôi ngồi ở đó để quan sát. Chúng tôi không thu được nhiều lợi nhuận nhưng chúng tôi được động viên rất nhiều khi thấy rằng một nửa khách hàng là người Thái. Năm sau, tôi mở tiếp một cửa hàng Pizza Hut tại Bangkok. Và sau đó là nhiều cửa hàng khác được mở. Ngày nay, chúng tôi có trên 100 cửa hàng

Pizza Hut ở Thái Lan.

Sự thành công của Pizza Hut chứng minh một điều rằng từ làm việc là một cách học tập hiệu quả nhất. Khi tôi bắt đầu nghiên cứu dự án này có những người đã nói với tôi rằng tôi không sáng suốt khi kinh doanh Pizza, vì người Thái không thích pho mát, nên sẽ không ăn Pizza, và lại họ cũng không thích các loại đồ ăn kiểu Tây.

Nhưng khi tôi đưa pizza đến tay khách hàng lại là lúc rất nhiều thách thức bắt đầu thay đổi ở Thái Lan. Tầng lớp trung lưu tăng lên một cách nhanh chóng, và nhiều tư tưởng phương Tây đã được chấp nhận ở đây. Giới trẻ có nhiều tiền hơn và đang tìm kiếm một cách sống mới. Ăn bánh pizza ngoài trời và các nhà hàng kiểu Mỹ đã trở thành biểu tượng của sự giàu có và thể hiện những quan điểm tiêu dùng đang thay đổi.

Sau đây là một vài quan điểm liên quan đến việc bạn tự làm công việc của mình.

Tìm một mặt hàng độc quyền: Mặt hàng độc quyền là một lợi thế rất lớn cho các nhà doanh nghiệp ban đầu, bởi vì điều đó thu hút sự chú ý của khách hàng. Còn hợp đồng thông thường kéo dài từ 10 đến 30 năm và thường bao gồm một yêu cầu phát triển, dự tính về doanh số bán và một thời hạn định cho việc đạt được mục tiêu.

Còn có một thuận lợi khác: Mặt hàng độc quyền cho phép bạn tìm hiểu thông tin về công nghệ mà nếu bằng cách khác thì bạn sẽ phải tốn rất nhiều tiền. Đây là một cách để nhanh chóng được đột phá doanh nghiệp của bạn.

Tiến hành nghiên cứu: Nghiên cứu có thể được tiến hành bằng nhiều cách và bạn có thể thực hiện ngay trên đường phố cũng được. Khi chúng ta nghiên cứu về vị trí của quán pizza Hut mới, chúng ta nên đếm số người đi bộ và đếm số ô tô con xung quanh địa điểm nhà hàng dự định được xây dựng.

Sau đó bạn cần chú ý hơn nữa về các con số. Có phải là người đến đây để tiêu dùng không? Có thể có hàng nghìn người thường xuyên đi lại, nhưng họ có phải là hàng nghìn người có khả năng tiêu tiền vào cửa hàng của chúng ta không? Nếu họ nói chuyện về Trung Quốc những năm 70, thì họ không phải là những người như vậy.

Một phương pháp đơn giản khác là quan sát công ty mà bạn khâm phục và phát hiện bằng cách nào mà nó hoạt động tốt đến vậy;

Bạn có thể gọi đó là phương pháp nghiên cứu cưỡi trên lưng người khác. Cơ hội gì đang được tạo ra? Mọi người đã mua đất xung quanh khách sạn của chúng tôi. ý nghĩ của họ rằng là nếu chúng tôi kinh doanh tốt thì giá đất sẽ tăng và việc kinh doanh trong khu vực này sẽ phát đạt.

Cách tư duy đa phương diện: Xác định các cơ hội kinh doanh bổ sung mà có thể xuất phát từ ý tưởng ban đầu của bạn. Nếu bạn xây dựng một khách sạn, tại sao không xây dựng thêm một khu mua bán để giúp bù đắp chi phí của khách sạn? Chúng tôi đã phát triển khu chung cư, các khu mua bán và các tòa nhà văn phòng để tăng lợi nhuận từ khách sạn của chúng tôi. Pizza Huts và Swensen's (quán kem) của chúng tôi luôn được xây dựng cùng với nhau, để chúng tôi có thể sử dụng chung các kho chứa hàng và tuyến cung cấp.

Làm việc bằng trí tuệ của người khác

Dù ở bất kỳ doanh nghiệp nào, bạn cũng phải có hiểu biết kỹ thuật hoặc có thể thuê những người có khả năng kỹ thuật. Điều đó được gọi là làm việc bằng trí tuệ của người khác.

Tôi đã học quảng cáo từ David Ogilivy, một trong những con người giàu trí tưởng tượng nhất trong giới quảng cáo. Anh ấy khuyên tôi một điều mà tôi không bao giờ quên. Đó là luôn luôn thuê những người giỏi hơn bạn. Nếu tôi liên tục thuê những người giỏi hơn mình và đặt vào những vị trí quan trọng thì bạn sẽ xây dựng được một tổ chức mạnh.

Hơn nữa, khi bạn thuê người thì không bao giờ để các tri thức hỗn độn lên nhau mà cản trở sức sáng tạo của từng người. Để tôi giải thích xem: Thậm chí một thạc sĩ quản trị kinh doanh cũng có những hạn chế; Anh ta là một nhà quản trị chứ không phải là một doanh nhân. Sức mạnh của một nhà quản trị nằm ở khả năng bảo vệ nguồn vốn. Sức mạnh của một doanh nhân nằm ở khả năng biến những ý tưởng thành hiện thực và kiếm được thật nhiều tiền. Chính vì thế nhà quản trị tập trung vào chi phí trong khi nhà kinh doanh lại tập trung vào lợi nhuận.

Vì thế hãy nắm chắc các chuyên gia nhưng giữ cho sức sáng tạo của họ luôn tuôn chảy. Bạn cần phải kết hợp hai điều đó.

Tôi cũng nghĩ rằng thuê những người mà bạn muốn làm việc cũng rất quan trọng. Điều đó làm cho toàn bộ quá trình hợp tác trở lên thú vị hơn nhiều. Bill Bensley, người mà tôi xem như một

kiến trúc sư phong cảnh giỏi nhất thế giới và John Lightbody, một nhà thiết kế khách sạn sáng giá, đã làm việc trong các dự án khách sạn của chúng tôi trong nhiều năm. Mối quan hệ cộng tác của chúng tôi đã phát triển thành những tình bạn lớn, để đảm bảo rằng vườn khách sạn và các trang trí bên trong khách sạn của chúng tôi được xem như là một trong những nơi đẹp nhất thế giới.

Nếu bạn làm việc với những người ưu tú vượt trội trong chuyên ngành của họ và lại có những tài năng khác nữa thì bạn nên phát triển họ thành một nhóm có sức mạnh và có chiều sâu. Bạn sẽ không bao giờ phải hối tiếc về điều đó vì bạn đã giúp những tài năng này làm việc và phát triển. Đó cũng chính là những người sẽ giúp bạn trở thành một doanh nhân thành đạt.

Tin tưởng vào trực giác của bạn

Tôi luôn luôn tin tưởng vào trực giác của mình, nhiều khi chính trực giác đã giúp tôi có được tiền lãi cổ phần. Ví dụ, ý tưởng xây dựng một tổ hợp khách sạn, khu giải trí và mua bán trị giá 6 triệu đô-la tại Pattaya năm 1991 đã khiến cho mọi người cười nhạo tôi. Các lời phê bình rằng: khách sạn Royal Garden Resort 300 phòng và khu mua bán Royal Garden plaza rộng 50.000 m2, bao gồm các nhà hàng và một viện bảo tàng "Tin hay không" của Riplay sẽ là một nơi quá đắt với người Thái. Hơn thế nữa, họ nói rằng, Pattaya nổi tiếng với hai thứ: gái mại dâm và ô nhiễm. Nhà hàng và rác thải không thể là một sự kết hợp hài hòa và tất nhiên không nên đầu tư lớn vào một nơi như vậy.

Nhưng tôi biết Pattaya. Ở đây có nhiều điều thú vị hơn chỉ là những bãi biển bụi bặm và những khu vui chơi xơ xác. Xét về khả năng mua sắm thì không có thành phố nào của Thái Lan theo kịp. Mọi người đến với Pattaya thì nó chính là một nơi để tiêu tiền, mọi người muốn được giải trí, được ăn và đi mua sắm.

Đó là một quyết định đúng đắn nhưng ban đầu những lời chỉ trích dường như lại có lý. Chúng tôi bắt đầu xây dựng khu tổ hợp năm 1989 và thời gian hoàn thành thì không thể tồi tệ hơn. Chiến tranh vùng vịnh nổ ra, ở Thái Lan một cuộc nổi loạn xuất hiện và một cuộc khủng hoảng trên với quy mô toàn cầu cũng bắt đầu nhen nhóm. Nhưng không hề nản chí, đến năm 1995 Royal Garden Resort và Royal Garden plaza đã được mở cửa kinh doanh.

Và rất thành công. Khách sạn đã gặt hái được thành công lớn và sau sự khởi đầu không mấy tốt đẹp, các gian hàng bán lẻ tại các khu mua bán đã được thuê hết. Hàng năm có khoảng một triệu

khách hàng đến các khu mua bán này. Còn đối với Ripley's, trong vòng hai tháng đã có 50.000 người vào thăm quan.

Hãy can đảm để làm một điều gì đó thật khác. Vì thế hãy thử phát triển khả năng trực giác của mình và hãy tin vào nó.

Phản ứng nhanh chóng với những khủng hoảng

Vào ngày 2 tháng 7 năm 1997, một loạt các sự kiện đã xảy ra và đe dọa làm sụp đổ tất cả những gì mà tôi đã gây dựng tại Thái Lan. Vào những ngày đó ngân hàng Thái Lan tiết lộ một sự thật đau lòng: Những nỗ lực nhằm bảo vệ đồng baht đã trở lên vô vọng; lựa chọn duy nhất lúc đó là thả nổi tiền tệ.

Trong nhiều năm đồng baht là một trong những đồng tiền ổn định nhất khu vực châu Á, hầu như không dao động quá 25 lần so với đông đô-la. Tháng 2 năm 1998 nó lên đến 56 lần. Chỉ số Thái Lan Index trên sàn giao dịch chứng khoán giảm từ mức cực tiểu là 1.700 giữa thập niên 90 xuống dưới 250.

Trước đó khá lâu các tập đoàn đã bắt đầu giống như là một sát sinh. Một lượng lớn trên đã bị tiêu hủy. Không ai có thể lường trước được về tính nghiêm trọng mà cuộc khủng hoảng gây ra.

Vì thế chúng tôi đã làm gì? Trước tiên, chúng tôi nghiên cứu khía cạnh tích cực của vấn đề: Chúng tôi đã trả lại 35 triệu đô-la tiền nợ của tập đoàn trước ngày 30 tháng 6, ngày mà đồng baht bị trôi nổi.

Sau đó tôi hướng dẫn cho tất cả các giám đốc của mình để họ kiểm soát chặt chẽ đội ngũ nhân viên của họ và giảm biên chế 10%. Tại trong một số các nhà hàng của chúng tôi, nơi chúng tôi tuyển dụng 20 nhân viên, chúng tôi đã cho thôi việc 2 nhân viên làm việc kém hiệu quả nhất và tránh bất kỳ thất thoát nào trong dịch vụ đồng thời duy trì hiệu quả hoạt động. Chúng tôi đã xem xét lại chiến lược giá cả của mình tại các nhà hàng. Chúng tôi biết rằng khách hàng không có nhiều tiền, vì thế họ sẽ xem xét rất kỹ về chất lượng và giá cả dịch vụ trước khi họ quyết định vào các nhà hàng chúng tôi.

Khi cuộc khủng hoảng kinh tế nổ ra năm 1997, chiếc bánh pizza rẻ nhất mà bạn có thể mua tại Pizza Hut là 149 baht, tương đương khoảng 4 đô-la. Đến tháng 7 năm 1998 chúng tôi giảm tiếp xuống còn 99 baht, tương đương khoảng 3 đô-la với tỷ giá hối đoái lúc bấy giờ. Chiến lược tương tự cũng được áp dụng với Swensen's, nơi mà trong vòng một tháng chúng tôi đã giảm giá thấp đến mức

bằng giá của nó 10 năm về trước - 12 baht (khoảng 30 cents) cho một muỗng kem.

Ở cả hai công ty, chúng tôi vẫn thu được lợi nhuận và hấp dẫn được rất nhiều khách hàng. Kết quả là rằng chúng tôi đã nổi lên sau cuộc khủng hoảng với một thị phần lớn hơn trong thị trường mới nơi khách hàng bạo tay hơn trong việc chi tiêu và sẵn sàng chấp nhận tăng giá.

Chúng tôi đã đóng cửa một vài công ty ít quan trọng mà lại kinh doanh kém hiệu quả. Chúng tôi cũng nâng cao một số dịch vụ như an ninh và vệ sinh đồng thời cố gắng phát huy những sở trường của mình. Và chúng tôi bán tất cả mọi thứ mà chúng tôi có thể nâng thu nhập. Sau đó chúng tôi kiên trì bám trụ và nỗ lực vượt qua cơn bão tài chính.

Năm 1996, công ty của chúng tôi kiếm được 300 triệu baht (trên 12 triệu đô-la). Năm 1997, chúng tôi thua lỗ 1 tỷ baht (trên 30 triệu đô-la), nhưng dần dần mọi việc trở nên tốt đẹp hơn. Kết quả, năm 1998 là năm thành công nhất trong lịch sử của công ty; Trong cả tập đoàn, chúng tôi kiếm được khoảng 15 triệu baht (khoảng 15 triệu đô-la).

Chúng tôi thoát hiểm nhờ vào một số nguyên tắc cơ bản sau: Luôn luôn tích cực. Nhân viên của bạn trông chờ sự lãnh đạo sáng suốt của bạn khi công ty gặp khó khăn. Và hãy xác định những ưu tiên trên của bạn là gì, và hãy luôn tập trung vào chúng đồng thời hành động nhanh chóng.

Xây Dựng Một Thế Giới Không Người Nghèo

"Nghèo đói không phải do người nghèo tạo ra.

Nghèo đói được tạo ra do sự sai sót của chúng ta

khi xây dựng các thể chế để phục vụ loài người"

Mulammad Yunus

Người sáng lập, giám đốc điều hành

ngân hàng Grameen Bangladesh

Mulammad Yunus, *năm nay 61 tuổi, không phải là một nhà kinh doanh ngân hàng bình thường, là một người tạo dựng lên hình tượng của Grameen - ngân hàng nông thôn - một thể chế tài chính hiệp ước. Ngân hàng này ra đời nhằm mục đích: Biến triết lý ngân hàng của ông thành hiện thực bằng việc cho người nghèo vay các khoản tiền không thế chấp dưới 100 đô-la. Qua đó họ có thể tự thoát khỏi cảnh nghèo nàn.*

Yunus - người tự trả cho mình mức lương khiêm tốn, chỉ mặc những bộ quần áo đơn giản và sống trong một căn hộ hai phòng tại thủ đô Dhaka. Ông đã và đang giúp đỡ những người nghèo trên khắp đất nước Bangladesh được trên 20 năm. Nhưng ông không phải là một nhà từ thiện. Ngân hàng gồm 12.000 nhân viên, cho vay 35 triệu đô-la một tháng, là một ngân hàng làm lợi bằng con đường thương mại. Quan trọng hơn, nó cứu sống cuộc sống của những người đi vay: Khoảng một nửa người vay tiền thoát khỏi tình trạng nghèo khó trong vòng 10 năm sau khi vay tiền của ngân hàng lần đầu tiên.

Bí quyết thành công của Grameen có thể được xem như là do

những chính sách có một không hai của họ, mà theo Yunus giải thích, là giúp đỡ và bảo vệ người vay. Những người vay tiền được yêu cầu phải thành lập một nhóm và hàng tuần họ phải gặp nhau để thảo luận về tình hình kinh doanh của mỗi người và để tái thông qua những đề xuất vay tiền mới. Họ sẽ quyết định mỗi một hoạt động làm ăn như nuôi cá, đan rổ hay dệt vải sẽ vay bao nhiêu - nuôi cá với lãi suất không kép là 20% và phải trả lại trong vòng 52 tuần. Nếu một thành viên trong nhóm không trả nợ khi đến hạn thì các thành viên khác trong nhóm sẽ không được vay tiếp cho đến khi nợ được trả.

Trong bài này, Yunus thảo luận về việc phải làm như thế nào để biến những ý tưởng của ông thành hiện thực, các nguyên nhân cơ bản cản trở những nỗ lực kinh tế nhằm giải quyết những vấn đề của người nghèo, và cách thâm nhập của Grameen vào ngành kinh doanh "nâng cao nhận thức xã hội" mới mẻ này.

Lý do về việc thế giới chúng ta có quá nhiều người nghèo là bởi vì chúng ta đã không quan niệm đúng về vấn đề này. Nghèo đói không phải do người nghèo tạo ra hay là sự thiếu trình độ của người lao động. Nó được tạo ra do sự sai sót của chúng ta khi xây dựng các thể chế và chính sách nhằm phục vụ đời sống con người.

Năm 1971, tôi trở về nước sau khi nhận bằng tiến sĩ kinh tế tại trường đại học Vanderbilt, Mỹ. Khi ấy Bangladesh vừa mới giành độc lập. Tôi tham gia giảng dạy tại trường đại học Chittagong và làm trưởng khoa kinh tế tại đây. Tôi tràn đầy niềm lạc quan rằng mọi thứ sẽ trở lên tốt đẹp hơn sau cuộc chiến tranh tàn khốc. Tuy nhiên, lòng hớn hở muốn xây dựng một miền đất hứa cho 75 triệu người đã bị dập tắt khi nền kinh tế bị rớt xuống vực thẳm và kết quả là nạn đói đã xảy ra vào năm 1975.

Tất cả những thuyết hay ho mà tôi đã dạy cho sinh viên của tôi đã không ngăn cản được nạn đói xảy ra với hàng triệu người. Đối với tôi tập trung vào mớ lý thuyết kinh tế trên lớp học đã thật nhàm chán trong khi xung quanh tôi, đồng loại của chúng tôi đang chết đói. Tôi muốn tìm hiểu về cuộc sống của người nghèo, muốn tìm hiểu vì sao họ lại quá mong manh trước nạn đói.

Tôi đến làng Fobra, ngay bên ngoài trường đại học Chittagong. Tôi muốn vứt bỏ sự kiêu ngạo của mình, điều vẫn xảy ra với các đồng nghiệp của tôi, khi họ có xu hướng nhìn đời bằng nửa con mắt. Tôi cố gắng để có một cái nhìn thông cảm hơn với người nghèo - và tập trung vào một vấn đề nhỏ và cố gắng giải quyết nó - đây là một chiến lược rất hiệu quả bởi vì nó rất hợp với thực tế.

Tôi đã gặp một người phụ nữ tại làng Jobra, một thợ đan tre tên là Sufiya Khatum. Cô là một quả phụ với hai đứa con gái. Sufiya đã làm được rất nhiều đồ dùng bằng tre rất đẹp và tôi đã nghĩ rằng chị kiếm được rất nhiều tiền từ những đồ thủ công đó. Nhưng tôi đã sốc khi biết rằng chị chỉ kiếm được 2 cents mỗi ngày. Chỉ có 2 cents!

Lý do gì mà chị chỉ kiếm được có vậy? Sufiya đã phải vay tiền với lãi suất là 10% từ một người cho vay lãi trong làng. Hắn cho chị vay với một điều kiện chị phải bán sản phẩm của mình cho hắn với giá mà hắn đặt ra khiến cho chị kiếm không được bao nhiêu.

Tôi phát hiện ra nguyên nhân vì sao chị phải chấp nhận điều kiện vô lý như vậy: Chi phí về tre là 5 taka, khoảng 20 cents, nhưng chị lại không có vốn ban đầu. Vậy vấn đề trở nên rất đơn giản. Tất cả điều cần thiết mà chúng ta phải làm là cho chị vay 5 taka và vấn đề của chị đã được giải quyết.

Tình trạng khó khăn như trường hợp của chị Sufiya rất phổ biến đối với những người làm đồ thủ công trong làng Jobra. Phải mất bao nhiêu tiền thì mới có thể giải thoát họ khỏi sự bóc lột của những tay lái buôn và cho vay nặng lãi? Sau một cuộc điều tra nhanh, tôi đã đưa ra một danh sách gồm 42 người và tổng số tiền trao cho họ là 27 đô-la.

Chỉ vì thiếu 27 đô-la mà 42 người phải chôn vùi cuộc đời họ vào vòng luẩn quẩn của sự nghèo đói. Và điều này không phải là một hiện tượng hi hữu ở các ngôi làng như Jobra. Trong nhiều quốc gia, từ Bolivia tới Philipin và tới Nam Phi, tôi đã tận mắt chứng kiến những trường hợp tương tự - những người dân lao động vất vả để lội cho qua số phận về cuộc đời bất hạnh của họ chỉ vì họ không thể có được một đồng vốn nho nhỏ. Nếu bạn có thể cấp vốn về tay người nghèo thì đó sẽ là một cơ hội để họ hưởng một cách xứng đáng công sức lao động mà họ bỏ ra.

Nhưng trên thực tế, cơ chế kinh tế hiện tại được xây dựng theo một cách mà thành quả lao động chỉ làm cho một số ít người giàu lên nhưng lại làm cho rất nhiều người rơi vào cảnh bần hàn. Nguyên nhân của cơ chế kinh tế này là những sai sót của một nền kinh tế khi nó là một môn khoa học xã hội.

Ba giả thuyết cơ bản đã hướng lái sai cho các nhà kinh tế khi giải quyết vấn đề nghèo đói: Tín dụng là một công cụ công bằng; các doanh nhân là nhóm người được lựa chọn; và chủ nghĩa tư bản phụ thuộc vào việc tối đa hóa lợi nhuận.

Tín dụng là một công cụ công bằng

Người nghèo ngày nay nghèo hơn vì họ không được hưởng đúng sức lao động mà họ bỏ ra, họ làm việc vì lợi ích của những người kiểm soát nguồn vốn. Và người nghèo thì không có bất cứ đồng vốn nào. Họ không được thừa hưởng nguồn vốn và cũng không có ai cung cấp vốn hay tín dụng cho họ.

Phần lớn các nhà kinh tế đều cố chấp với chính kiến sai lệch của họ về sức mạnh xã hội của tín dụng. Tín dụng tạo ra nguồn cung ứng. Kết quả là, tín dụng tạo ra sức mạnh kinh tế và tiếp đó nó tạo ra sức mạnh xã hội.

Chính vì thế, trách nhiệm của những quyết định cho phép chúng ta được vay tín dụng, vay bao nhiêu và vào lĩnh vực gì là một câu hỏi quan trọng. Một thể chế cho vay có thể xây dựng hoặc phá bỏ toàn bộ nền tảng xã hội bằng cách đồng ý cho vay hay từ chối các thành viên của nó. Các ngân hàng có thể đưa ra bản án tử hình với người nghèo khi người nghèo không đáng tin cậy để được vay tiền.

Tại làng Jobra, tôi đã cho 42 người vay tổng cộng 27 đô-la bằng tiền của chính mình. Sau một vài ngày tôi nghĩ rằng cần thiết phải có một giải pháp tốt hơn, ví như liên kết những người này với ngân hàng địa phương của họ. Tuy nhiên, khi tôi đến gặp ông chủ ngân hàng và giải thích cho ông về ý tưởng đó của mình. Ông đã cho rằng tôi nói đùa. Khi ông thấy tôi hoàn toàn nghiêm túc thì ông nói với tôi rằng ngân hàng không thể cho người nghèo vay tiền vì họ không có đồ thế chấp nào.

Tôi không từ bỏ và tiếp tục gặp các lãnh đạo cao hơn trong ngành ngân hàng và thảo luận với họ. Tôi quyết tâm cho các vị lãnh đạo này thấy rằng sự lo lắng của họ là không có căn cứ. Việc tôi cho người nghèo vay tiền và họ đã trả đã cho tôi thấy rằng cho người nghèo vay tiền không hề có nguy cơ nào lớn hơn với người giàu vay tiền có thế chấp.

Thật không may mắn, các vị lãnh đạo ngân hàng vẫn giữ nguyên chính kiến của họ. Thậm chí sau khi tôi thuyết trình về sự thành công của chương trình tại 5 quận, với kết quả rất khả quan, họ vẫn không chấp nhận đề xuất của tôi trong chiến lược kinh doanh của mình. Vì thế năm 1983, tôi quyết định thành lập Grameen Bank, ngân hàng dành cho người nghèo.

Ngày nay, Grameen hoạt động tại 39.000 trong số 68.000 ngôi

làng tại Bangladesh. Khách hàng của chúng tôi lên đến 2,4 triệu người, 94% trong số đó là phụ nữ nghèo. Tỷ lệ trả nợ của chúng tôi là 97%, cao hơn nhiều so với phần lớn các thể chế cho vay. Điều này chứng minh rằng các khoản cho vay không cần thiết phải bị trói buộc bởi thế chấp thì mới được đảm bảo.

Grameen không phải là một ngân hàng truyền thống được xây dựng để giúp đỡ người nghèo. Để thành công, về chương trình xóa nghèo và sự phát triển của ngân hàng, Grameen phải làm hai nhiệm vụ: giúp đỡ người nghèo và đảm bảo tín dụng.

Một hình ảnh khá phổ biến trong văn học, "nông thôn" gắn liền với "cái nghèo". Đây là một thực tế mà chúng ta phải đối mặt. Một hiện tượng cũng khá phổ biến khi nói về những người nông dân sản xuất nhỏ và ít lợi nhuận là người ta luôn tin rằng điều này đồng nghĩa với cái nghèo.

Không cần xác định nghề nghiệp và vị trí địa lý, tốt hơn hết là chúng ta xác định người nghèo chiếm bao nhiêu phần trăm tổng số dân. Mục tiêu của Grameen's là giúp đỡ 50% dân số dưới mức nghèo, mà chủ yếu là phụ nữ vì họ phải chịu nhiều áp lực lớn hơn do cái nghèo gây ra. Tại một đất nước Hồi giáo như Bangladesh, thì việc thu hút những người vay là phụ nữ là một điều rất khó. Vì sự phản đối gay gắt của các chức sắc tôn giáo và những lời đồn đại thất thiệt những gì sẽ xảy ra nếu một phụ nữ vay tiền của Grameen, nên chính những người phụ nữ tuyệt vọng này cuối cùng đã quyết định vay tiền và thành lập một nhóm đầu tiên.

Dần dần những người nghèo này đặt ra tiêu chuẩn về điều kiện cho các thành viên tương lai. Những người hơn thì vắng mặt bởi họ không muốn bị phân loại là đối tượng nghèo. Bên cạnh đó tất cả các công việc điều tra của Grameen đều được tiến hành ngay từ khi kết nạp họ thành thành viên. Vì thế, các thành viên không thể che giấu được tình hình kinh tế của mình với Grameen.

Vấn đề thứ hai là nguyên tắc tín dụng. Tín dụng mà không có nguyên tắc chặt chẽ thì sẽ không có ý nghĩ gì ngoài ý nghĩ là nguồn từ thiện. Từ thiện không thể giúp người nghèo thoát nghèo. Sự nghèo khó giống như một bức tường cao bao bọc lấy người nghèo. Từ thiện là một gói hàng được ném vào đó. Nguồn từ thiện đó chỉ có thể giúp người nghèo tồn tại trong vài ngày. Một chương trình xóa nghèo thực sự ý nghĩa phải là chương trình mà giúp tất cả người nghèo tập hợp được sức mạnh và phá hủy bức tường bao bọc họ.

Chúng tôi có được nguyên tắc tín dụng thông qua hệ thống "thế chấp xã hội" của mình. Người được vay là những người phụ nữ nông dân không có đất canh tác. Họ thành lập một nhóm 5 người để nhận các khoản vay. Hai người nghèo nhất sẽ được vay đầu tiên. Những người khác trong nhóm sẽ không được nhận các khoản vay nếu hai thành viên đầu không trả được theo định kỳ. Điều này tạo ra áp lực và sự trợ giúp lẫn nhau: áp lực được thực hiện khi có bất kỳ thành viên nào có ý định vi phạm các nguyên tắc của Grameen, và sự trợ giúp lẫn nhau có được là khi một thành viên gặp khó khăn trong vấn đề kinh tế của mình.

Doanh nhân là một nhóm người được lựa chọn

Tại rất nhiều nước thế giới thứ ba, đã số những người dân kiếm sống bằng nền kinh tế tự túc. Bởi vì các nhà kinh tế không thể gắn hiện tượng này với các thể chế cứng nhắc của họ nên kinh tế tự túc liệt vào "ngành không chính thức", một lĩnh vực mà không ai muốn có. Trên thực tế, các nhà kinh tế biện luận rằng, các nước này xóa bỏ được hình thái kinh tế không chính thức này càng sớm thì đất nước họ sẽ càng giàu có.

Thật đáng xấu hổ! Thay vì trợ giúp sự sáng tạo của con người bằng cách xây dựng các thể chế và cuộc sống trao quyền cho họ, chúng ta lại quá hào hứng với việc nhét họ vào hòm do chúng ta tạo ra. Tuy nhiên, nền kinh tế tự túc có được là do những nỗ lực của con người nhằm tạo việc làm cho chính họ. Bất kỳ ai có sự hiểu biết tối thiểu về con người và xã hội cũng luôn hy vọng xây dựng những gì đang tồn tại và phát triển nó ở mức độ cao hơn. Chứ không phải phá bỏ nó.

Giảm nghèo phải là quá trình liên tục làm ra tài sản, qua đó nền kinh tế của một gia đình nghèo sẽ trở nên vững vàng hơn sau mỗi chu kỳ kinh tế, cho phép họ có thể kiếm được tiền, đầu tư và tiết kiệm. Người nghèo không thể đảm bảo được nhiều lợi nhuận cho công việc của họ bởi vì nền tảng kinh tế ban đầu của họ rất thấp. Chỉ khi chúng ta dần dần xây dựng được nền tảng kinh tế cho người nghèo thì chúng ta mới có thể yêu cầu một nguồn lợi lớn hơn cho công việc của họ.

Kinh tế tự túc, được trợ giúp bởi tín dụng, có tiềm năng to lớn trong việc nâng cao nền tảng kinh tế hơn là công việc được trả lương. Hơn nữa, kinh phí đầu tư để tạo ra một công việc được trả lương thường rất cao. Chính vì thế, xây dựng một nền kinh tế tự túc dựa trên các điều kiện kinh tế mạnh là một điều rất cần thiết.

Sự khác biệt quan trọng nhất giữa công việc được trả lương và công việc tự túc nằm ở vai trò của người phụ nữ. Khi xây dựng kế hoạch để tạo ra việc làm cho phần đông dân số, các nhà lập kế hoạch thường chỉ nghĩ đến những công việc cho đàn ông. Những phụ nữ nghèo đương nhiên không thể tham gia vào bối cảnh kinh tế đó. Tuy nhiên, những kỹ năng mà họ có được trong quá trình làm việc nhà có thể dễ dàng chuyển thành hoạt động tạo ra thu nhập. Làm các đồ thủ công, chăn thả gia súc, trồng cây ăn quả và rau màu - tất cả những công việc đó đều có thể mở ra cánh cửa kiếm tiền cho người phụ nữ.

Nếu ta thực sự muốn giúp người nghèo thì chúng ta hãy giúp đỡ những người phụ nữ. Như truyền thống, phụ nữ ở nhà và cai quản gia đình nhưng lại hầu như không có gì để quản lý. Nếu một thành viên trong gia đình bị đói thì một nguyên tắc bất thành văn là do trách nhiệm của người mẹ.

Kết quả là, khi được nhận các cơ hội để chống lại cái đói và cái nghèo, phụ nữ nghèo đã trở thành một chiến sĩ quả cảm hơn nam giới. Phụ nữ nghèo có một động lực mạnh mẽ để vươn lên, họ cần cù chịu khó, coi trọng danh dự và nhân phẩm của mình và sẵn sàng hy sinh vì cuộc sống của con em mình.

Tín dụng giúp cho phụ nữ có thể tự làm việc để tạo ra thu nhập mà không phải cần làm quá nhiều yêu cầu giống như các công việc được trả lương đặt ra. Họ không phải rời xa gia đình và con cái họ. Họ cũng không phải học các kỹ năng mới hoặc tự điều chỉnh mình cho thích nghi với công việc. Họ có thể làm bất kỳ điều gì mà họ cho là tốt nhất để kiếm được nhiều tiền.

Tại Grameen, chúng tôi theo đuổi nguyên tắc người vay phải nâng cao tri thức. Chúng tôi khuyến khích người vay tự đưa ra quyết định cho riêng mình. Khi có một người vay chưa đủ tự tin nhờ một nhân viên của Grameen cho chị ta ý tưởng về một cách kinh doanh hiệu quả, nhân viên (đã được đào tạo này) trả lời chị rằng: “Tôi xin lỗi, tôi không đủ thông minh để cho chị một ý tưởng kinh doanh tốt. Grameen có nhiều tiền, nhưng lại không có ý tưởng kinh doanh, chị thử nghĩ xem, liệu chúng tôi có thể cho chị vay tiền hay không?

Kết quả, chị phụ nữ không chỉ tạo ra một nguồn thu nhập mà họ còn làm mạnh thêm nền kinh tế tự túc. Những ảnh hưởng xã hội của Grameen đã chứng minh điều đó. Và chúng tôi có niềm tin vững chắc rằng tất cả mọi người đều có thể trở thanh danh nhân tài năng và Grameen đã biến điều đó thành hiện thực.

Chủ nghĩa tư bản dựa vào tối đa hóa lợi nhuận

Tất cả chúng ta đều tin rằng nền kinh tế tư bản chỉ có thể được tiếp sức bằng mong muốn kiến tiền. Chỉ những ai có thể kiếm được thật nhiều lợi nhuận mới có thể chơi lại thị trường này và thử vận may của họ.

Tuy nhiên, tôi tin tưởng chắc chắn vào quá trình hoạt động của Grameen đã chứng minh một cách sáng tỏ quan điểm rằng mục tiêu xã hội là một động lực kích thích phát triển mạnh mẽ hơn nhiều mong muốn kiếm tiền. Nếu các doanh nghiệp tiếp cận quan điểm này một cách có phương pháp, thì với động lực là nhận thức xã hội họ sẽ trở thành một lực lượng mạnh mẽ trên thị trường.

Những tấm gương thành công như vậy có thể thấy ở các công ty của Grameen. Grameen Phone là một công ty điện thoại vô tuyến sách tay có quy mô rộng khắp cả nước và phục vụ các khách hàng nông thôn và cả thành thị của Bangladesh. Nhiều người vay của Grameen đã quản lý các đại lý điện thoại trong làng. Họ sở hữu các loại điện thoại vô tuyến sách tay và bán các dịch vụ, phụ kiện của điện thoại cho người dân trong làng và thu nhập rất khá. Cuối cùng những người vay tiền của Grameen sẽ sở hữu các công ty điện thoại bằng cách mua lại các cổ phiếu, giống như ngân hàng Grameen đã làm.

Một công ty khác mà Grameen đã xây dựng là Grameen Cybernet. Công ty này được thành lập vào năm 1996 nhằm cung cấp đầu vào cho trên 2.500 khách hàng tại Dhaka. Nó sẽ mở rộng dịch vụ của mình tới các vùng nông thôn giống như Grameen Phone đã bao phủ các làng bằng mạng lưới điện thoại của họ. Internet sẽ có thể làm các công việc như nhập dữ liệu, thiết kế trang Web, trả lời các dịch vụ thông qua điện thoại của công ty cấp và những công việc tương tự mà không cần phải rời khỏi làng. Và tương tự Grameen cũng sẽ được người nghèo sở hữu.

Công ty thứ ba là công ty Grameen Energy. Mục đích của nó là mang đến nguồn điện năng lượng mặt trời, các dạng năng lượng mới khác tới các làng quê của Bangladesh, nơi mà 65% vẫn chưa có đường dây điện. Grameen Energy hoạt động bằng cách thiết lập các công ty năng lượng vi mô do những người nghèo của địa phương sở hữu và điều hành.

Trong các chiến lược phát triển, thông thường các nhà máy điện, ngành viễn thông và các mô hình cơ sở hạ tầng khác đều được sở hữu bởi những người giàu nhất trong đất nước hay các công ty đa

quốc gia hoặc cả hai và kết quả lại phục vụ chính lợi ích của những người này. Grameen và tín dụng vi mô đã đi tiên phong trong việc giúp đỡ người nghèo làm lợi cho chính mình.

Cuối cùng, chúng ta không thể giải quyết vấn đề nghèo đói bằng cơ sở lý thuyết tương tự những cơ sở lý thuyết mà chúng ta đã tạo ra sự nghèo. Đã đến lúc chúng ta phải nâng cao tầm quan trọng cho vấn đề và tìm kiếm một cơ sở mới giúp ta hoàn thành trách nhiệm này.

Phần 4

Quản Lý Công Ty Trong Thời Điểm Khó Khăn Dẫn Dắt Một Kẻ Đầy Tham Vọng

"Kiểm soát chi phí luôn là một tiêu chuẩn vàng trong quản lý của SIA. Không phải chỉ khi lâm vào tình cảnh khó khăn chúng tôi mới chuyển sang chế độ cắt giảm chi phí."

Cheong Choong Kong

Giám đốc điều hành,

Hãng hàng không Singapore, Singapore

Cuộc khủng hoảng khu vực châu Á đã giữ chặt khách du lịch dưới đất và không mấy ngành phải gánh chịu nhiều tổn thất nhiều như ngành hàng không. Các hãng hàng không như China Airlines của Đài Loan, Garuda của Indonesia, Malaysia Airlines và Philippine Airlines đốt tiền còn nhanh hơn máy bay ngốn nhiên liệu.

Nhưng Singapore Airlines (SIA) không nằm trong số này. Trong năm 1998, tài sản của hãng này thậm chí còn tăng lên, ngoài ra cũng thiết lập thêm những khối liên minh mới, và hãng cũng đầu tư 300 triệu đô-la vào dự án đầy tham vọng nâng cao chất lượng dịch vụ hàng không. Mặc dù lợi nhuận hoạt động của SIA trong năm tài chính 1998-1999 sụt giảm 27,3% so với năm trước xuống còn 549 triệu đô-la do suy thoái kinh tế ở châu Á, thì đây vẫn là con số đáng khâm phục trong tình hình đen tối lúc đó. Đôi khi được gọi là "ngân hàng bay" vì có quá nhiều tiền mặt dự trữ, SIA có một bảng cân đối kế toán lành mạnh với rất ít nợ và hơn một tỷ

đô-la các tài sản lưu động.

Phần lớn thành quả này là công lao của Giám đốc điều hành Cheong Choong Kong, 58 tuổi. Tạp chí Fortune đã chọn Cheong là nhà doanh nghiệp châu Á tiêu biểu của năm 1998, và nhận xét: "Về mặt sách lược, Cheong đã chuyển năng lực vận chuyển từ các tuyến bay thưa vắng hành khách trong khu vực sang các tuyến đường dài sôi động tới Mỹ, châu Âu và Australia. Về chiến lược, ông đã biến Singapore Airlines thành một đối thủ cạnh tranh toàn cầu bằng việc liên tục đem lại cho khách hàng những dịch vụ có chất lượng hàng đầu thế giới."

Cheong, một cựu giáo sư đại học, bắt đầu làm việc cho SIA năm 1974 với vị trí quản lý bộ phận đặt vé, sau đó làm việc trong hầu hết các bộ phận khác trong công ty, gồm cả phòng nhân sự, marketing và phòng công nghệ thông tin. Từ khi trở thành phó chủ tịch và Giám đốc điều hành năm 1996, ông đã trở nên nổi bật bằng việc kiên trì chiến lược dài hạn nhằm tăng cường sức cạnh tranh quốc tế của hãng thông qua việc kiểm soát chặt chẽ chi phí và mở rộng hoạt động của hãng một cách cẩn trọng. Trong bài viết này, bài phát biểu của ông trong lễ khai trương dự án nâng cấp dịch vụ hàng không của SIA tháng 9 năm 1998, nhà quản lý tài ba này đã nói về việc làm thế nào hai biện pháp đó đã cho phép SIA luôn tăng trưởng trong khi các hãng hàng không khác phải vật lộn để tồn tại.

Chúng tôi luôn nói rằng sự kiện ngày hôm nay là thông báo về sản phẩm lớn nhất của Singapore Airlines từ trước tới nay. Nếu các bạn thử xem xét có bao nhiêu thông báo lớn chúng ta đã đưa ra trong cuộc đời của chúng ta, kể cả những thông báo về các đơn đặt hàng máy bay giá trị tổng số hàng chục tỷ đôla, khi đó các bạn sẽ có một ý tưởng nào đó về quy mô của lần khai trương sản phẩm mới này.

Thông thường, một người bán hàng khôn ngoan đánh bóng thứ mà anh ta bán hoặc dịch vụ mà anh ta cung cấp với những ưu điểm nổi trội của nó trước và đặt vấn đề giá cả xuống cuối cùng, sau khi anh ta đã thuyết phục được thính giả của mình mua sản phẩm đó với bất cứ giá nào, họ sẽ muốn mua thứ mà anh ta bán. Các bạn biết đấy, tôi không phải là một người bán hàng láu cá, và vì vậy, tôi sẽ phá lệ và nói với các bạn chuyện giá cả trước tiên. Chi phí cho sản phẩm mới mà chúng tôi cho ra mắt ngày hôm nay là hơn 500 triệu đô-la.

Bây giờ bạn đã biết giá cả của sản phẩm, nhưng bạn vẫn chưa biết

chúng tôi - hay có lẽ tôi nên nói rằng, khách hàng của chúng tôi - sẽ được gì từ số tiền ấy. Sản phẩm mới sẽ có ở cả ba hạng trên các máy bay Megatop 747, cũng như các loại máy bay khác trong dàn máy bay mà chúng tôi đang sở hữu, và cả trong các dịch vụ mặt đất nữa. Đây là một cuộc khai trương sản phẩm mới toàn diện.

Bạn sẽ có thể băn khoăn tự hỏi tại sao chúng tôi lại phải tốn kém một số tiền lớn như vậy vào việc cho ra đời một sản phẩm mới vào thời điểm đặc biệt này, thời điểm mà cả Đông Nam Á đang ở giữa cuộc khủng hoảng tài chính, và khi hầu hết các hãng máy bay trong khu vực, và ngay chính chúng ta nữa, đang phải chịu lỗ hay đang phải trải qua sự sụt giảm lợi nhuận ghê gớm. Để chống chọi được với cuộc khủng hoảng, chúng tôi phải phân biệt thật rõ ràng giữa chiến lược và sách lược.

Những xáo trộn về kinh tế đang diễn ra đây có thể kéo dài ba năm hoặc thậm chí lâu hơn. Chúng tôi đã thực hiện và sẽ tiếp tục thực hiện các biện pháp có tính chất sách lược nhằm giảm thiệt hại. Nhưng, những chiến lược của chúng tôi được hướng về dài hạn, và những chiến lược này sẽ không thay đổi. Không giống như các hãng hàng không khác, chúng tôi có đủ tiềm lực tài chính để trụ vững trước những khó khăn kinh tế hiện nay và theo đuổi mục tiêu của chúng tôi đến cùng, đặc biệt nếu chúng tôi khôn ngoan và sẵn lòng làm bất cứ việc gì cần thiết về mặt sách lược để tránh được những tổn thất nghiêm trọng.

Chúng tôi cũng vẫn sẽ trung thành với những giá trị cốt lõi đã đem lại những thành công rực rỡ cho chúng tôi trong những năm qua. Một trong những giá trị cốt lõi ấy là sự cống hiến hoàn toàn cho khách hàng. Lần khai trương sản phẩm và dịch vụ mới đầy tốn kém và quan trọng này của chúng tôi được thực hiện trên tinh thần ấy.

Cam kết cho chương trình to lớn này đã được đề ra trước khi cuộc khủng hoảng bắt đầu. Người ta sẽ hỏi liệu chúng tôi có thực hiện cam kết này hay không nếu chúng tôi biết được những khó khăn phía trước, và nếu chúng tôi nói rằng mọi thứ sẽ vẫn tiếp tục, thì liệu có phải chúng tôi sẽ thực hiện nó với quy mô khiêm tốn hơn không.

Hãy để tôi nói cho các bạn rằng chúng tôi nhất định làm cho dù có điều gì xảy ra đi nữa. Cuộc khủng hoảng châu Á chủ yếu gây tổn thất cho các hãng hàng không chỉ biết dựa vào khu vực này. SIA cạnh tranh với những đối thủ lớn trên toàn cầu, rất nhiều trong số đó hiện nay là những đối thủ đang ở thời điểm vô cùng mạnh.

Nhưng trong bất kỳ trường hợp nào đi nữa thì khách hàng của chúng tôi mong đợi những dịch vụ tốt nhất từ SIA, và những gì tốt nhất là thứ họ sẽ nhận được. Đối thủ của chúng tôi, kẻ đang bí mật vượt mặt chúng tôi với các sản phẩm và dịch vụ có tính chất sống còn đang làm như vậy, mặc dù họ hiểu rằng lợi thế của họ lúc nào cũng chỉ là tạm thời.

Hãy trở lại với cuộc khủng hoảng đang bao vây các hãng hàng không châu Á. Chúng tôi nhận thức được vấn đề là nghiêm trọng và chúng tôi đang thực hiện những biện pháp thích hợp để tự bảo vệ mình. Những biện pháp này gồm có việc chấp nhận một tốc độ tăng trưởng thấp hơn mức từ lâu vẫn là đặc trưng của SIA, và thậm chí chúng tôi sẵn sàng chấp nhận tốc độ tăng trưởng bằng không nếu cần thiết. Chúng tôi đang trì hoãn việc giao 11 máy bay trong hai năm, và chúng tôi đã sẵn sàng nâng con số này lên nếu cần. Chúng tôi đang chuyển từ đấu trường châu Á đầy khó khăn sang các tuyến bay châu Âu và châu Úc ít dữ dội hơn.

Kiểm soát chi phí luôn là một tiêu chuẩn vàng trong quản lý của SIA. Không phải chỉ khi lâm vào tình cảnh khó khăn chúng tôi mới chuyển sang chế độ cắt giảm chi phí. Chúng tôi thường xuyên giám sát chặt chẽ mọi khoản chi phí, và chính sự cảnh giác đã trở thành thói quen này đã giúp chúng tôi tránh được những cuộc phẫu thuật đau đớn trong những giai đoạn khó khăn. Tôi xin lấy ví dụ, trong thời gian 5 năm từ 1993 đến 1998, công suất vận chuyển của chúng ta tính bằng đơn vị tấn-kilômét đã tăng 43%. Cũng trong thời gian này, số lượng nhân viên, không tính đến đội bay, chỉ tăng 2%.

Một phần lớn nhân viên của chúng ta đã không nhận tăng lương trong năm nay, đó là sự thể hiện vô cùng cảm động của lòng trung thành. Mặc cho những cố gắng chúng tôi nhằm giữ doanh thu và cắt giảm chi phí, chúng tôi vẫn không thể hoàn toàn thoát khỏi các tác động của cuộc khủng hoảng. Thời gian này quả là tồi tệ khi lợi nhuận của hãng đang sụt giảm đáng kể, nhưng vào thời điểm này, ít khả năng chúng tôi sẽ lỗ trong năm nay.

Về dài hạn, các mục tiêu và chiến lược của chúng tôi vẫn giữ nguyên không đổi. Chúng tôi hướng tới việc trở thành một tập đoàn toàn cầu về hàng không và các dịch vụ liên quan đến hàng không. Chúng tôi đã có hơn 25 công ty con trong Tập đoàn SIA tham gia rất nhiều hoạt động liên quan đến hàng không, từ giao nhận cho tới các dịch vụ an ninh. Những công ty con này không những phục vụ SIA và SilkAir, mà còn phục vụ hơn 500 khách hàng là các công ty chỉ riêng ở Sinagapore.

Chúng tôi đang phát triển những loại kinh doanh này không chỉ trong Singapore, mà còn ở các nước khác nữa. Nếu chúng tôi tự giới hạn mình trong Singapore, với xu hướng chi phí kinh doanh ngày càng tăng và với sự thiếu hụt các nguồn lực trong khu vực, đặc biệt là nguồn lực con người, thì rồi chúng tôi cũng sẽ phải tuân theo sự suy giảm liên tục tỷ suất lợi nhuận của đầu tư. Vì vậy, chúng tôi phải vươn ra nước ngoài, vươn tới những nơi vẫn còn có thể tìm được tốc độ tăng trưởng cao hơn và những nơi mà chi phí hoạt động cao hơn đem lại một tỷ suất lợi nhuận lớn hơn.

Chúng tôi cũng biết rằng, chúng tôi không thể lảng tránh các xu hướng của cả ngành, chúng tôi phải mở rộng tầm hoạt động toàn cầu bằng việc liên kết với những đối tác đáng tin cậy. Nếu không, cho dù sản phẩm của chúng tôi có tốt thế nào chăng nữa, chúng tôi vẫn sẽ bị bỏ lại đằng sau do cạnh tranh khốc liệt. Và do vậy, chúng tôi đã hình thành liên minh với Ansett, Air New Zealand và Lufthansa.

Chúng tôi có thể thực hiện được tầm nhìn dài hạn vì chúng tôi có phương tiện để thực hiện những công cuộc đầu tư như thế. Có lẽ bảng cân đối của chúng tôi là bảng cân đối kế toán lành mạnh nhất của bất kỳ hãng hàng không lớn nào. Việc khai trương sản phẩm mới trị giá 550 triệu đô-la này là sự thể hiện niềm tin của chúng tôi vào sự vững mạnh dài hạn của ngành hàng không, là một lời hứa rằng Singapore Airlines sẽ luôn đi đầu trong việc cải cách dịch vụ và sản phẩm hàng không.

Phương Pháp Kinh Doanh “Vừa Nguyên Tắc Vừa Linh Động”

“Một nhà lãnh đạo thực sự phải có khả năng phản ứng nhanh với sự thay đổi “www” còn có ý nghĩa lớn hơn ý nghĩa “mạng toàn cầu”; Nếu bạn không thay đổi để nắm bắt nó, bạn sẽ phải tự hỏi mình “điều gì đã xảy ra?”

Francis Yeoh

Giám đốc điều hành công ty YTL, Malaysia

Bạn phát triển công ty YTL như thế nào, một trong những công ty xây dựng cơ sở hạ tầng có lợi nhuận và quy mô lớn nhất Malaysia? Giám đốc điều hành YTL, Francis Yeoh tin tưởng câu trả lời nằm ở việc đưa công ty thâm nhập vào thế giới thương mại điện tử đang rất tiềm năng. Yeoh, người được đặt cho biệt hiệu là Tan Sri, một trong những người anh hùng nổi tiếng nhất Malaysia đang cai quản công ty của gia đình mình được đặt tên theo tên của cha ông và người sáng lập ra Yeoh Tiong Lay - và biến nó trở thành một trong những công ty xây dựng hàng đầu của Malaysia trong 10 năm qua. Hiện nay, YTL là một công ty xây dựng cơ sở hạ tầng kinh doanh xi măng, phát triển bất động sản và hoạt động khách sạn. Công ty có số vốn thị trường là 2,3 tỷ đô-la và đã thừa kế trên 50% lãi xuất phát triển hàng năm khi được sáp nhập 10 năm về trước. Công ty thường xuyên được coi như là một trong những doanh nghiệp dẫn đầu trong các cuộc điều tra khu vực.

Yeoh, năm nay 47 tuổi, đánh giá sự thành công của công ty chính là những điều mà ông đã mô tả: “Văn hóa làm việc chăm chỉ và khả năng đổi mới và cung cấp cho khách hàng các dịch vụ và sản phẩm mà họ thực sự mong muốn”. Ông giải thích “Sản phẩm của chúng tôi được xây dựng nhằm thỏa mãn khách hàng. Ví dụ, điện của chúng tôi giá rẻ nhất thế giới, chỉ 3,86 cents 1kw/h. Chi phí cho các chuyến tàu tốc hành Express Rail Link (Nối từ sân bay

quốc tế Malaysia tới các thành phố) là khoảng 10 đô-la, chuyến đi rẻ nhất tính bằng km trên thế giới bằng tàu nhanh. Nguyên tắc này cũng được áp dụng cho Ritz Cartons của YTL, nơi mà giá thuê phòng là 70 đô-la một tối, một trong những nơi có giá thấp nhất thế giới".

Ông cũng tự hào về "hệ thống phản ứng nhanh" của YTL. Yeoh nổi tiếng về khả năng tổ chức các "cuộc họp nội bộ" với 30 nhà quản lý cấp cao và mỗi sáng thứ hai vào lúc 10h một cách rất đúng giờ. Ông nói rằng YTL đã đạt được "Sự cân bằng giữa kỹ năng quản lý và khả năng kinh doanh táo bạo".

Một kỹ sư Malaysia được đào tạo tại Anh đầy tự tin để bày tỏ rằng sức mạnh của YTL, được nhân đôi nhờ vào sức mạnh của công nghệ thông tin để nâng cao tính cạnh tranh của công ty, chính là chìa khóa cho sự phát triển liên tục của công ty. YTL là một trong những công ty sản xuất mạch vi xử lý của nền kinh tế cũ tự chuyển đổi mình đầu tiên để vượt qua những thử thách của nền kinh tế mới. Trong bài này, Yeoh bày tỏ quan điểm của mình về khả năng lãnh đạo trong nền kinh tế mới, cái nhìn chiến lược của YTL và những thử thách mà các doanh nghiệp của nền kinh tế cũ phải đối mặt.

Tôi được gọi là một nhà lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng. Nhìn xa trông rộng không phải là một điều gì đó bất biến; Bạn phải luôn luôn thay đổi để thích ứng với tình hình, phải luôn thận trọng và đối diện với sự thật.

Bạn phải đối mặt với các hiện thực mới của nền kinh tế mới, nền kinh tế được gọi là nền kinh tế "ô khỏa thân" vì Internet đã minh bạch hóa các doanh nghiệp. Bởi vì, Internet cho phép tất cả các thông tin được truyền tập trung trên mạng và bởi vì các nhà cung cấp hào phóng cung cấp một lượng lớn thông tin về tất cả các lĩnh vực và các vấn đề trên thế giới nên thông tin không còn là sở hữu của một số ít người. Nhìn nhận một cách công bằng, Internet là một sự tiến bộ vì nó là một kiến thức mở, và được phản ánh trong các mô hình kinh doanh mở, điều này thúc đẩy cạnh tranh và đổi mới.

Điều này có nghĩa là các công ty trong nền kinh tế mới hoàn toàn minh bạch trước khách hàng. Các nhà lãnh đạo công ty phải nhận thức được vấn đề này và chuyển đổi sao cho phù hợp. Nếu không, họ sẽ có rất ít cơ hội tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh

tranh mới này, điều này yêu cầu một cách làm kinh doanh mới.

Thương mại điện tử cho phép chuyển từ người bán các hàng hóa và dịch vụ sang người tiêu thụ, người được trao quyền để giao dịch với các nhà cung cấp để đưa ra một hợp đồng có lợi nhất. Khi dây chuyền cung cấp bị đè nén, thì các dịch vụ mà đã một lần được sử dụng để bổ sung giá trị cho dây chuyền cung cấp sẽ bị phá bỏ. Ví dụ, trong dịch vụ ngân hàng, một sự giao dịch giữa các tài khoản ngân hàng sẽ phải mất 1,27 đô-la nếu được tiến hành thông qua một nhân viên thủ quỹ ngân hàng, 27 cents nếu được tiến hành thông qua máy chuyển tiền và 1 cents thông qua Internet.

Kết quả vai trò của dịch vụ trung gian bị vô hiệu hóa và nếu muốn tồn tại nó phải tìm kiếm một giá trị gia tăng mới trong dây chuyền cung cấp.

Các công ty trong nền kinh tế cũ phải tập trung nâng cao khả năng nắm bắt thị trường và cắt giảm chi phí sản xuất cũng như nâng cao các chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng để đạt hiệu quả kinh doanh và hiệu quả sử dụng chi phí cao hơn. Với sự xuất hiện của thương mại điện tử, thị trường đã chuyển sang sự đổi mới về khả năng công nghệ để nâng cao tỉ lệ dịch vụ và giá cả, mở rộng sự đa dạng của sản phẩm và dịch vụ.

Cái nhìn chiến lược của YTL

Làm thế nào mà YTL có thể thích ứng với bối cảnh cạnh tranh mới? Chúng tôi đã hoàn toàn nắm bắt được hiện thực mới và đã xây dựng được quan điểm chiến lược để chuyển từ 1 công ty "gạch và vữa" sang một công ty "gạch và tiếng kêu lách cách".

Khi chúng tôi tham gia nền thương mại điện tử của thế giới, chúng tôi đã phấn đấu để duy trì vị trí lãnh đạo trong các ngành kinh doanh trọng yếu của chúng tôi. Chúng tôi đạt được mục tiêu này thông qua việc hùn vốn kinh doanh và sự thôn tính chiến lược các công ty điện tử thương mại nhằm tạo ra một thị trượng mới và mở rộng thông qua sản phẩm chất lượng, thời gian cung cấp ra thị trường nhanh và các dịch vụ giá trị gia tăng. Các yếu tố này sẽ thay đổi hoàn toàn cách điều hành kinh doanh của YTL bằng cách thay đổi hình ảnh của chúng tôi với khách hàng, đối tác, nhà cung cấp và với các nhân viên của chúng tôi và bằng cách tạo cho công ty khả năng cạnh tranh trong việc sử dụng hiệu quả các chi phí. Sự hùn vốn kinh doanh này bao gồm:

• 20% vốn đầu tư kinh doanh của YTL trong cổng Internet của khách sạn điện tử - 1 cổng xâm nhập điện tử liên doanh nghiệp của ngành kinh doanh khách sạn Malaysia. Lợi ích dự kiến đối với liên hiệp các tập đoàn cổng khách sạn điện tử bao gồm hiệu quả hoạt động tăng, sự hiểu biết của khách hàng đối với nhãn hiệu tăng, hợp tác thống nhất, thông tin tốt hơn về thị trường và lĩnh vực để phục vụ quản lý và đưa ra quyết định, diễn đàn và kênh xúc tiến.

• 10% vốn đầu tư kinh doanh của YTL có mặt tại ngành xây dựng Malaysia. Điều này được cho là sẽ tạo điều kiện cho ngành kinh doanh xây dựng của công ty.

• YTL có 50% vốn đầu tư kinh doanh trong Property Net Asia.com. Đây là một cổng huy động danh sách về tài sản của toàn châu Á và là một ngành kinh doanh thương mại điện tử tiềm năng.

• YTL đã thành lập giải pháp điện tử Sdn.Bhd và một trung tâm cung cấp Internet. Giải pháp điện tử Sdn.Bhd có số vốn ban đầu là 300 triệu Ringgit Malaysia để có được số vốn đầu tư chiến lược vào các công ty thương mại điện tử tại Malaysia và nước ngoài. Trung tâm cung cấp Internet, nơi hội tụ các chuyên gia thương mại điện tử, sẽ hợp tác với đối tác chiến lược là các công ty công nghệ cao.

Trong tương lai không xa, chúng tôi sẽ phát triển Bintarg Walk.com, một trang web có giao diện hoàn hảo trình bày sự hoành tráng của các khu thương mại, nhà hàng và các khu ăn uống khác trong khu vực đi bộ Bintarg. Trang web này cũng giúp đỡ rất nhiều trong việc đặt trước phòng khách sạn, các yêu cầu mua hàng, có cũng cung cấp các hình ảnh video sống động và một chuyến đi quanh khu vực Bintarg Walk như thật.

Tất cả các nỗ lực này nhằm hướng tới xây dựng một cộng đồng gồm 500 nghìn khách hàng trung thành của YTL. Công ty của chúng tôi sẽ cung cấp các dịch vụ tốt nhất có khối thị trường đang phát triển này nhằm tăng cường mối quan hệ sâu sắc của khách hàng với công ty. Mục tiêu của chúng tôi là khai thác các cơ hội buôn bán các loại sản phẩm đa dạng của mình và cung cấp các dịch vụ tối ưu nhất.

Nắm chắc sự thay đổi

Internet không phải là một khái niệm trừu tượng, nó gắn liền với chính chúng ta. Nó là một công nghệ có khả năng mạnh nhất trong lịch sử. Bất kỳ một công ty của nền kinh tế cũ nào mong

muốn nâng cao khả năng giao tiếp mà lại thờ ơ với nó sẽ phải đối mặt với nguy cơ mất phương hướng.

Tôi muốn đề xuất rằng các công ty thuộc nền kinh tế cũ nên nhìn nhận Internet và phụ vụ khách hàng với mức độ tốt nhất mà họ có thể. Hiện nay khi khách hàng luôn mong muốn một dịch vụ tốt nhất nhưng với giá rẻ nhất nên tôi không nghĩ rằng các công ty này có thể thờ ơ với Internet. Trong vòng 5 năm tới, thương mại điện tử sẽ phát triển mạnh mẽ đến nỗi nó trở thành phong cách sống. Các công ty này không nên vùi đầu vào cát trước kỷ nguyên thương mại điện tử.

Công ty nào sẽ tồn tại trong nên kinh tế mới? Tôi dám đánh cược cho các công ty đã có quá trình nghiên cứu sự thay đổi trong thời gian dài - GEs, một công ty có thị phần thị trường lớn đang ở trong nền kinh tế cũ cũng không thể thờ ơ với thương mại điện tử. Nhiều công ty có thị phần thị trường lớn trong nền kinh tế cũ đã ngừng phát triển vì không đầu tư vào thương mại điện tử.

Cũng ví dụ với công ty Virgin của Anh. Công ty này đã phát triển một dịch vụ giúp khách hàng mua xe từ Châu âu và chuyển tới tận nhà cho họ. Những dịch vụ như vậy đã tiết kiệm một cách hiệu quả từ 5 nghìn tới 6 nghìn bảng cho khách hàng, điều nay hơn hẳn các công ty khác của Châu âu - đây là một hiện tượng trong thị trường xe ô tô của Anh. Người sáng lập ra Virgin, ông Richard Brason's, bằng sáng kiến dịch vụ đổi mới của mình đã xóa bỏ sự tồn tại của người môi giới trong dây chuyền cung cấp.

Nhiều công ty thành đạt chỉ thôi tự măn khi Richard Brason's - người đi tiên phong trong đổi mới dịch vụ cho khách hàng - xâm nhập nền công nghiệp này. Và Richard Brason's đã thắng vì ông hiểu khách hàng của ông cần gì và cung cấp cho họ những gì. Ngày nay, Virgin Airlines sẽ đón bạn lên máy bay trực thăng nếu bạn ở gần sân bay trong vòng 50 km và sẽ cung cấp cho bạn dịch vụ mát xa miễn phí khi bạn ở trên máy bay.

Một nhà lãnh đạo thực sự phải có khả năng phản ứng nhanh với sự thay đổi. "WWW" còn có ý nghĩa lớn hơn ý nghĩa mạng toàn cầu; nếu bạn không thay đổi để nắm bắt nó, bạn sẽ phải tự hỏi mình "điều gì đã xảy ra?".

Trung Quốc Đang Chuyển Đổi

"Ngày nay, sự cần thiết phải giải trình tài chính để thu hút đầu tư từ bên ngoài và đáp ứng các tiêu chuẩn kế toán hiện đại đang buộc các công ty Trung Quốc hoạt động kiểu truyền thống phải thay đổi cách thức tiến hành kinh doanh."

David K.P.Li

Chủ tịch, Giám đốc điều hành,Ngân hàng Đông Á, Hong Kong

David K.P.Li, *một trong những doanh nhân nổi tiếng nhất của Hong Kong, là Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành Ngân hàng Đông Á. Ông Li bắt đầu làm việc tại ngân hàng này năm 1969 và được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành vào năm 1986 và trở thành chủ tịch năm 1995.*

Ôâng Li sinh ra trong một gia đình giàu có ở Anh, học toán tại Đại học tổng hợp London cho tới khi ông nhận ra rằng có người trong lớp học giỏi hơn ông. Sau khi chuyển sang học luật tại trường Cambridge, ông vẫn trở thành một kế toán viên vì ông không hài lòng với vị trí thứ hai trong kỳ thi tốt nghiệp luật. Mặc dù có một cuộc sống với nhiều ưu đãi, ông Li vẫn có một ao ước mà ông đã từng bày tỏ - rằng một ngày có thêm mười hai tiếng đồng hồ để ông có thể hoàn thành nhiều công việc hơn nữa.

Ngoài việc có ghế trong một số hội đồng của các công ty nhà nước, ông Li còn là một thành viên của Ủy ban Tư vấn Quỹ chứng khoán, Ủy ban Tư vấn ngân hàng và Hiệp hội Ngân hàng Hong Kong, tất cả các cơ quan đó đều đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành chính sách tiền tệ của Hong Kong. Ông còn làm giám đốc cho Campbell Soup Co., Dow Jones, Hongkong Telecom, San Miguel Brewery, Sime Darby, và Vitasoy International.

Ông Li được biết đến như là một "guanxi" - nghĩa là mối "quan hệ" hay "sự ảnh hưởng" - ở Trung Quốc, nơi quan hệ cá nhân thường

tạo ra những khác biệt giữa thành công và thất bại. Ông đã kết hợp nhiều công ty cổ phần hợp tác với các đối tác từ cả phương Tây lẫn đại lục. Trong bài viết sau đây, ông Li đã thăm dò doanh nghiệp Trung Quốc, cách thức quản lý, miêu tả cách thức họ thay đổi và dự đoán sự phát triển năng động của Đại Trung Hoa.

Cuộc khủng hoảng tài chính làm khuynh đảo nhiều thị trường cổ phiếu và tiền tệ Đông Á là một hiện thực đau đớn nhưng thiết yếu, nhắc nhở chúng ta rằng cách kinh doanh châu Á không phải là miễn dịch đối với logic không khoan nhượng của các thị trường toàn cầu. Nhìn lại trước đây, một số đã trở nên quá tự mãn trong chuỗi thành công tưởng như vô tận của khu vực. Thay cho sự tập trung chú ý vào những nguyên tắc cơ bản của tài chính lại là những bài giảng về sự ưu việt của cái gọi là "giá trị châu Á".

Đối với một số người, các giá trị châu Á dường như là sự toàn quyền hành động đối với sự huyênh hoang về tài chính. Tóm lại, một số đã trở nên tham lam. Những nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh bị phớt lờ để kiếm chác lợi nhuận trước mắt. Bất kể tất cả những điều này, điều quan trọng là phải nhớ rằng những giá trị chủ chốt đã làm nên điều kỳ diệu Á châu chưa hề thay đổi. Tinh thần làm việc đáng chú ý của các công nhân châu Á, một cam kết có kỷ luật phải tiết kiệm, một cam kết phải học tập vẫn còn và vẫn sẽ tiếp tục là những lý do chủ chốt cho những thành công của các nền kinh tế châu Á trong quá khứ và trong tương lai.

Khi người ta nói về các giá trị châu Á, họ thường nói về những nguyên tắc đạo Khổng đã chỉ đạo "doanh nghiệp kinh doanh Trung Hoa" - một trong những đơn vị kinh doanh quan trọng ở châu Á và một cơ sở khách hàng chủ chốt của Ngân hàng Đông Á kể từ khi nó được thành lập năm 1918. Ngoài Nhật Bản, các doanh nghiệp gia đình của Trung Hoa kiểm soát một phần lớn tài sản kinh tế của châu Á.

Không nghi ngờ gì khi sự sụp đổ của thị trường đã làm nổi bật một số điểm yếu trong cách thức mà các doanh nghiệp châu Á tiến hành kinh doanh. Mặc dù vậy, điều có thể gây ngạc nhiên cho nhiều người sẽ là tốc độ của sự phục hồi. Lịch sử của khu vực này (và của những người Hoa ở nước ngoài, hoặc "mạng lưới doanh nghiệp Trung Hoa toàn cầu") là một lịch sử thích nghi và thay đổi trước những điều không chắc chắn và thù địch.

Hãy để tôi mạnh dạn tranh luận rằng thế kỷ tới vẫn sẽ tiếp tục là thế kỷ Thái Bình Dương. Như bất cứ doanh nghiệp kinh doanh tốt nào của Trung Hoa cũng biết, rủi ro và cơ hội luôn đi cùng nhau.

Khi chúng ta bước vào thế kỷ 21, môi trường sinh ra những doanh nghiệp Trung Hoa đã biến mất. Được trang bị bằng những công nghệ hiện đại nhất và có thực tiễn, các giám đốc điều hành tại Nhật Bản và phương Tây đang làm cho cuộc cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn. Áp lực của thị trường toàn cầu đang đẩy cái gọi là doanh nghiệp gia đình vào hoạt động theo một kiểu quản lý cởi mở hơn. Các công ty và nền kinh tế phát triển hơn trong thế kỷ tới là những công ty và nền kinh tế có thể thích nghi tốt nhất với môi trường xã hội và công nghệ thay đổi không ngừng. Các doanh nghiệp Trung Hoa cũng không phải là ngoại lệ.

Mạng lưới quan hệ

Vậy thì "doanh nghiệp Trung Hoa" là gì? Đó vừa có thể là một nhà hàng Trung Hoa mà bạn yêu thích hoặc một số doanh nghiệp kinh doanh và tài chính lớn nhất thế giới. Thông thường, doanh nghiệp Trung Hoa khởi đầu bằng cách bán lẻ hoặc buôn bán ở trong một thành phố như Hong Kong, Đài Bắc, Jakarta, Singapore, Băng Cốc, Manila hay Sài Gòn.

Thông qua mạng lưới quan hệ đó, doanh nghiệp Trung Hoa có thể kinh doanh với các đối tác khác trên toàn bộ Đông Á. Những mạng lưới này mở rộng tới các làng mạc ở Phúc Kiến và Quảng Đông - Trung Hoa, quê gốc của phần lớn những người di cư ở Đông Á. Thành viên của những gia đình như thế đã hình thành nên những mạng lưới toàn cầu.

Sau nhiều năm, nhiều doanh nghiệp có tham vọng hơn đã trở thành các tập đoàn quốc tế lớn trong các ngành công nghiệp như bất động sản, vận tải hàng hải, chế tạo, bán lẻ, phân phối và viễn thông. Địa bàn hoạt động của họ có thể là Đông Nam Á, châu Âu, hoặc Bắc Mỹ. Ngày nay, hầu hết trong số họ đang cung cấp phần lớn đầu tư nước ngoài vào Trung Hoa đại lục - thị trường cơ bản và là quê hương tổ tiên của họ.

Không ngạc nhiên khi thấy rằng sự thành công này đã đánh thức sự quan tâm tới phong cách quản lý kiểu Trung Hoa. Tôi rất vui mừng khi thấy rằng giờ đây Trường đại học Cambridge của tôi đã có một giáo sư dạy môn quản lý kiểu Trung Hoa. Sự quan tâm này được đánh thức vì một lý do rất đơn giản: các học giả và nhà quản lý phương Tây nghĩ rằng doanh nghiệp gia đình Trung Hoa truyền thống có thể dạy cho các công ty phương Tây cách thức làm việc tốt hơn.

Có thể sự khác biệt rõ nét nhất giữa doanh nghiệp phương Tây và

doanh nghiệp Trung Hoa là tầm quan trọng của gia đình và mối quan hệ họ sử dụng để phục vụ cho mục tiêu kinh doanh của họ. Doanh nghiệp Trung Hoa thường do gia đình sở hữu, và được gia đình quản lý theo chế độ thứ bậc một người - mô hình gia trưởng. Người đó sẽ là chủ tịch hội đồng quản trị kiêm trưởng ban điều hành luôn. Trong khi một công ty Nhật Bản phải đạt được sự đồng thuận, và một công ty phương Tây cần phải vận động thị trường và những nghiên cứu khác, thì công ty Trung Hoa chỉ dựa vào bản năng kinh nghiệm và sự nhạy bén của một người.

Chủ nghĩa cơ hội thuần túy

Theo truyền thống, Hoa kiều thường chỉ dựa vào mạng lưới vô hình và sự bí mật để tồn tại trong các môi trường thù địch và bất ổn. Mô hình gia trưởng của công ty thường là một phần của mạng lưới quan hệ kinh doanh rộng lớn hơn, nơi mà "những người quen biết" là quan trọng hơn cả. Những mối quan hệ này sẽ được bổ sung bằng chiến lược, nghiên cứu, và các hợp đồng: ví dụ như tòa nhà cao nhất ở Hong Kong, Central Plaza, đã được xây một nửa trước khi hợp đồng chính được ký kết.

Cách kinh doanh này đã mang lại lợi thế cạnh tranh quan trọng cho các doanh nghiệp Trung Hoa. Nó đã và vẫn còn cho phép doanh nghiệp Trung Hoa quản lý các tổ chức một cách linh hoạt tuyệt đối. Một người nổi tiếng đưa ra quyết định, và công ty nhanh chóng thực hiện. Đó là một cấu trúc hướng tới chủ nghĩa cơ hội thuần túy.

Tôi chưa biết có loại tổ chức nào khác có thể hoạt động một cách nhanh chóng và hiệu quả đến như thế. Quá trình ra quyết định nhanh chóng cho phép các công ty gia đình Trung Hoa truyền thống phản ứng một cách kịp thời với những mối đe dọa cũng như đối với các cơ hội.

Sự cần thiết phải giải trình tài chính ngày nay, nhằm thu hút đầu tư từ bên ngoài và đáp ứng các tiêu chuẩn kế toán hiện đại đang buộc các công ty Trung Hoa theo kiểu truyền thống thay đổi cách thức họ tiến hành kinh doanh. Điều này không chỉ đúng với cách quản lý tập đoàn, mà nó còn đúng với cả những vấn đề khác như chính sách con người nữa.

Ngày nay, tôi là chủ tịch và giám đốc điều hành của Ngân hàng Đông Á, nhưng tôi chỉ là một thành viên gia đình trong tổ chức hùng mạnh của 4.000 con người này. Những người quản lý của chúng tôi được tuyển dụng và bổ nhiệm dựa trên khả năng của

họ. Chúng tôi có cách quản lý mở, khuyến khích suy nghĩ sáng tạo. Kết quả là chúng tôi trở thành ngân hàng có tính cạnh tranh. Thực sự, chúng tôi không bao giờ có thể phát triển thành ngân hàng trong nước lớn nhất Hong Kong nếu không có những cách thức quản lý theo tiêu chuẩn phương Tây.

Thế hệ giám đốc điều hành Trung Hoa mới là những Thạc sĩ quản trị kinh doanh được đào tạo từ những trường kinh doanh tốt nhất trên thế giới. Họ hiểu rằng "điều bạn biết" cũng quan trọng không kém gì "người bạn biết". Họ đã tạo ra một loại quan hệ mới, bao gồm không chỉ thành viên gia đình, mà còn gồm cả những người bạn học cũ cùng các trợ lý kinh doanh mới của họ. Thế hệ mới này sẵn sàng khai thác các công nghệ mới, vui lòng thuê các chuyên gia và nhà quản lý chuyên nghiệp, và sẵn sàng tới thị trường chứng khoán để huy động vốn.

Tất cả những điều này có ý nghĩa gì đối với Hong Kong và Trung Hoa? Mặc cho cuộc khủng hoảng tài chính, tôi chưa bao giờ lạc quan hơn về triển vọng tương lai của nền kinh tế châu Á và Đại lục. Nhân tố phát triển kinh tế quan trọng nhất của thế kỷ tới sẽ là sự hội nhập của nền kinh tế Trung Hoa vào hệ thống thương mại toàn cầu. Điểm chủ chốt của thành công này sẽ là trở thành đối tác với các doanh nghiệp Trung Hoa toàn cầu.

Hoa kiều là những người đầu tiên nhận ra được tiềm năng kinh tế mà Trung Hoa đang tạo ra thông qua cải cách. Hong Kong, trung tâm thương mại lớn thứ tám trên thế giới, không chỉ là một cánh cổng lớn nối Trung Hoa với thế giới, mà còn là một tấm gương về thành công kinh tế của Trung Hoa. Trong vòng mười năm, chúng ta sẽ chứng kiến sự thống nhất tiềm năng kinh tế của Trung Hoa. Đến lúc đó, Trung Hoa sẽ chắc chắn bước trên con đường thiết lập được hệ thống luật pháp, và một cơ sở hạ tầng mới sẽ thay đổi bộ mặt của Trung Hoa.

Khi Trung Hoa tiếp tục phát triển, người ta sẽ thấy những điểm chốt cho sự phát triển kinh tế với những mô hình thành công giống như những gì mà các công ty đã trải qua tại những nơi như ở Thung lũng Silicon, California. Trong năm năm qua, Trung Hoa đã dành ra hàng tỷ đô-la để nâng cấp cơ sở hạ tầng thông tin của mình. Tiềm năng công nghệ của Trung Hoa được đánh dấu bằng một tập đoàn lớn về tài năng khoa học hàng đầu. Khi Trung Hoa tiến lên, phát triển mọi thứ từ tên lửa cho tới công nghệ sinh học, tia laser và quang học, nước này sẽ trở thành một cường quốc về khoa học công nghệ trong thế kỷ 21. Thực ra, Trung Hoa là nền kinh tế công nghiệp đang phát triển duy nhất chắc chắn sẽ thách

thức Mỹ, Nhật Bản hoặc châu Âu trên mặt trận công nghệ.

Việc này có ảnh hưởng cực kỳ mạnh mẽ tới các doanh nghiệp Trung Hoa. Sự kết hợp tiềm năng khoa học của Trung Hoa, sự thành thạo của Đài Loan trong lĩnh vực cơ khí sản xuất, và khả năng tài chính, đóng gói và tiếp thị sản phẩm của Hong Kong sẽ mở ra con đường cho sự phát triển năng động của Đại lục.

Trong vòng 50 năm tới, Trung Hoa cũng sẽ phát triển thành một xã hội tiêu dùng khổng lồ và đa dạng với hơn một tỉ người tiêu dùng đầy hăm hở. Chúng ta thấy những công ty Trung Hoa mới đang tạo ra sản phẩm và dịch vụ cho thị trường Trung Hoa, như Hãng truyền hình MTV Trung Hoa đang nổi lên. Cuối cùng, nhãn hiệu Trung Hoa sẽ tiến ra toàn thế giới và văn hóa Trung Hoa, giống như văn hóa Mỹ, sẽ trở thành thứ hàng hoá xuất khẩu quan trọng và có ảnh hưởng toàn cầu.

Văn hóa tiêu dùng mới của Trung Hoa sẽ được hiện thực hóa bằng nhân tố giúp phát triển kinh tế quan trọng nhất trong nửa thế kỷ qua - sự mở cửa nền kinh tế Trung Hoa cho doanh nhân Trung Hoa và đối tác nước ngoài của họ. Việc này sẽ có ảnh hưởng cực kỳ to lớn đối với sự thịnh vượng và ổn định toàn cầu. Với sự kiên trì, hiểu biết, sự hội nhập của hệ thống Trung Hoa vào nền kinh tế thế giới sẽ báo trước sự khởi đầu của kỷ nguyên mới, của sự bùng nổ kinh tế toàn cầu.

Tại thời điểm đầy bất ổn này, kỷ nguyên mới đó có thể còn là điều xa vời. Việc hội nhập đòi hỏi phải xây dựng sự hiểu biết chân thật từ hai phía. Mặc dù vậy, con đường tiến lên phía trước là phải thông qua quan hệ đối tác - quan hệ đối tác giữa các công ty của phương Tây, của Hoa kiều và của Trung Hoa đại lục. Đó sẽ là quan hệ đối tác của những hệ thống quản lý khác nhau được xây dựng dựa trên những mối quan hệ và sự tin cậy. Cả hai bên phải sẵn sàng tôn trọng nhau và học tập lẫn nhau.

Mặc dù đó sẽ là một quá trình diễn ra chậm chạp, những quan hệ đối tác thành công này sẽ học tập và thay đổi lẫn nhau. Cuối cùng, câu hỏi về cách quản lý "kiểu Trung Hoa" và "kiểu phương Tây" sẽ dần phai nhạt đi và chỉ hai cách quản lý còn phổ biến, đó là "tốt" và "tồi" mà thôi.

Đối Phó Với Thị Trường Trung Quốc Đầy Phức Tạp

"Hiện nay, thử thách chính đối với nhiều công ty đa quốc gia khi đã hoàn tất việc thâm nhập thị trường Trung Quốc là làm thế nào để tăng lợi nhuận kinh doanh."

Edward Tse

Cựu đối tác Quản lý tại Trung Hoa Đại lục

Booz Allen & Hamilton Hong Kong SAR

Edward Tse *là phó chủ tịch tập đoàn Booz-Allen & Hamilton và là đối tác quản lý trong các chiến dịch Trung Hoa Đại lục. Tse, người có bằng cử nhân và thạc sĩ của Viện Công nghệ Massachusetts, bằng Thạc sĩ quản trị kinh doanh và bằng Tiến sĩ của Trường đại học tổng hợp California, Berkeley, là cố vấn chiến lược về hoạt động và cách tổ chức cho các công ty đa quốc gia và các doanh nghiệp Trung Quốc. Ông đã có hơn 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tư vấn quản lý.*

Trong bài này, ông phân tích việc các nhà đầu tư vào Trung Quốc đã có cách tiếp cận kinh doanh quá đơn giản suốt một thời gian rất dài như thế nào. Các công ty phải hiểu được sự đa dạng và phức tạp nếu họ muốn vượt qua thách thức gay gắt để tiếp tục sự tăng trưởng.

Procter & Gamble bán hàng tại hơn 500 thành phố của Trung Quốc. Nestlé chiếm vị thế áp đảo trên thị trường cà phê. Motorola đã xây dựng được một hình ảnh thương hiệu vững chắc và Trung Quốc là một trong những thị trường lớn nhất của Ericsson và Nokia.

Rất nhiều công ty đa quốc gia đã hoàn tất việc xâm nhập thị trường Trung Quốc. Hiện nay, họ phải đối mặt với một thách thức

chủ yếu, đó là làm thế nào để tăng lợi nhuận kinh doanh. Các yếu tố có liên quan – khách hàng, thị trường, sản phẩm, sức cạnh tranh, các kênh bán hàng và phân phối, vấn đề tổ chức và nguồn nhân lực – tất cả đang thay đổi.

Sau đây là một số lời khuyên để đương đầu với một môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng.

Hiểu rõ các luật lệ ảnh hưởng tới ngành kinh doanh của bạn

Luật lệ có tác động lớn tới các động lực cạnh tranh và mức độ tự do của các công ty đang hoạt động tại Trung Quốc. Nó có thể được đánh giá theo hai chiều: tiếp cận thị trường sản phẩm và tiếp cận quyền sở hữu.

Tiếp cận thị trường sản phẩm được áp dụng cho việc cung cấp sản phẩm của các công ty và các hoạt động tiếp thị. Các thuộc tính đặc trưng của vấn đề này bao gồm: công ty đó được phép sản xuất và bán những sản phẩm gì; những điều gì kiểm soát việc định giá, và hàng hóa có thể được phân phối như thế nào.

Tiếp cận quyền sở hữu liên quan tới thể loại và cấu trúc của quyền sở hữu mà các công ty sử dụng để thành lập các công ty con ở Trung Quốc. Tùy thuộc vào từng ngành, có rất nhiều cách tiếp cận quyền sở hữu sẵn có dành cho các công ty nước ngoài, ví dụ như các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài, hoặc các công ty hợp tác liên doanh…

Bối cảnh luật pháp của Trung Quốc cũng thay đổi theo thời gian. Ví dụ như khi Trung Quốc thành lập các công ty kinh doanh nước giải khát có ga vào thập niên 1980, những công ty nước ngoài như Coca-Cola hay Pepsi không được phép giữ đa số cổ phần trong các công ty liên doanh với Trung Quốc. Chính quyền chỉ định các đối tác liên doanh và kiểm soát số doanh nghiệp liên doanh. Hiện nay, các công ty nước ngoài kinh doanh nước giải khát có ga đã có thể nắm giữ quyền sở hữu đa số trong liên doanh của họ đến một hạn mức nào đó, và họ đã có thể lựa chọn đối tác liên doanh của mình.

Ý thức được các động thái của thị trường

Ban đầu, các công ty đa quốc gia có một cách nhìn đơn giản về thị trường Trung Quốc. Ví dụ như các công ty thuộc ngành công nghiệp sản phẩm tiêu dùng tin vào một logic cho rằng “dân số Trung Quốc là 1,2 tỷ người, giả sử mỗi người dân mua một số X sản phẩm mỗi năm, thị trường của chúng ta tại Trung Quốc sẽ là Y”.

Tuy nhiên, nhu cầu và đặc điểm của những phân đoạn thị trường đa dạng lại có sự khác biệt rất lớn. Sự khác biệt giữa các thành phố trung tâm như Bắc Kinh, Thượng Hải và Quảng Châu, cũng như giữa các thành phố lớn, đô thị nhỏ và các vùng nông thôn trong cùng một khu vực địa lý là rất lớn. Ví dụ như, mức thu nhập chính thức trong gia đình tại ba trung tâm đô thị lớn cao gấp 7 lần so với các vùng nông thôn xung quanh.

Hơn nữa, chi phí duy trì thị trường và bản chất của cạnh tranh luôn khác nhau giữa các đoạn thị trường đơn lẻ. Kết quả là quy mô thực của thị trường có thể rất khác so với dự đoán ban đầu. Một số công ty đã chuyển hướng, không tiếp cận một thị trường quá rộng nữa, thay vào đó, họ chỉ tập trung vào một số ít thị trường.

Một sai lầm khác mà các công ty đa quốc gia thường mắc phải là chỉ tập trung vào những nhu cầu tiêu dùng hiện tại. Tuy nhiên, tại một thị trường đang nổi lên như Trung Quốc, các chính sách, quy định, thu nhập và các mẫu mã tiêu dùng có thể thay đổi nhanh chóng. Những công ty đã dự đoán trước điều này có thể gặp nhiều thuận lợi.

Ting Hsin dự đoán được nhu cầu thức ăn nhanh tiện lợi và vệ sinh sẽ tăng hơn, và đã trở thành người đầu tiên cung cấp mì ăn liền được đóng gói trong bát. Những gói mì ăn liền kèm theo bát đã trở nên rất phổ biến và Ting Hsin đã giành được hơn 30% thị phần mì ăn liền của thị trường Trung Quốc.

Tập trung vào hiệu quả hoạt động

Ngày nay, nhiều công ty đa quốc gia có xu hướng tập trung nỗ lực của họ vào tiếp thị và phân phối sản phẩm. Nhưng trong khi thực hiện điều đó, họ thường không chú ý tới các khía cạnh quan trọng trong hoạt động kinh doanh của mình. Khi các công ty đa quốc gia lần đầu tiên tới Trung Quốc, nhiều người đã cho rằng chi phí tại địa phương rất thấp, do đó, họ không quan tâm tới hiệu quả quản lý. Tuy nhiên, chi phí thực tế của việc kinh doanh ở Trung Quốc có thể khá cao. Chi phí cho lao động địa phương và chi phí quản lý tăng lên nhanh chóng, do vậy mà tổng chi phí thường cao hơn dự tính.

Chi phí sản xuất và nguyên liệu cũng có thể cao quá mức. Năng suất lao động tương đối thấp; kỹ năng và hệ thống quản lý hàng hóa tồn kho không phù hợp; sự kiểm soát chất lượng kém, tất cả những điều đó đã góp phần làm tăng chi phí hoạt động.

Kết quả là nhiều công ty đa quốc gia ở Trung Quốc nhận ra rằng trong khi họ bán hàng tại một thị trường mới nổi, chi phí vẫn cao như tại các nước công nghiệp phát triển. Trong một công ty liên doanh kinh doanh hàng tiêu dùng phát triển nhanh chóng, chi phí sản xuất một đơn vị sản phẩm ở Trung Quốc, có giá cả hợp lý nhất, là ngang bằng với các nhà máy khác trên thế giới. Đối với một số sản phẩm, chi phí này còn cao hơn đến 30%.

Xây dựng một tổ chức vững mạnh tại địa phương

Các công ty thành công ở Trung Quốc là những công ty đã xây dựng được những tổ chức vững mạnh tại địa phương. Các nhà quản lý ở Trung Quốc phải có đầu óc kinh doanh, sẵn sàng chấp nhận những mơ hồ; nhạy cảm với văn hóa kinh doanh tại địa phương và phải nhanh chóng nắm bắt được những xu hướng chính của thị trường. Họ cũng cần phải duy trì được các mối liên lạc hiệu quả với phần còn lại của công ty, đặc biệt là với trụ sở chính, nhằm tạo mức kỳ vọng chính xác đối với hoạt động kinh doanh của họ tại Trung Quốc, và nhằm truyền tải được những thách thức trong công việc kinh doanh ở đất nước này.

Một số công ty đa quốc gia hoạt động tốt đã nhận ra rằng trong khi địa phương hóa là một mục tiêu lâu dài đúng đắn, thì việc hoàn tất quá trình địa phương hóa ở Trung Quốc sẽ vẫn khó thực hiện trong vòng ba hay năm năm nữa, xét tới sự mất cân đối trong vấn đề nguồn cung cầu các vị trí quản lý người gốc Trung Quốc đủ năng lực. Các công ty nên tiến hành tiếp cận trên cả hai hướng nhằm xây dựng được một tổ chức địa phương vững mạnh.

Tại các cấp quản lý đầu vào và quản lý bậc trung, các nhà quản lý công ty nên đưa việc lập một nhóm địa phương thành mối ưu tiên quản lý hàng đầu. Các nhân tài địa phương đạt trình độ chất lượng cơ bản cần thiết đang ngày càng nhiều tại Trung Quốc. Các công ty cần nhận biết và tuyển chọn nhóm công nhân này, đồng thời trang bị cho họ những kỹ năng cần thiết trong công việc.

Thay thế toàn bộ ban quản lý cao cấp bằng một ban quản lý địa phương là yêu cầu quá sớm đối với hầu hết các công ty. Một số công ty đã nhận ra rằng thành lập nhóm nòng cốt gồm các nhà quản lý địa phương và nước ngoài để chia sẻ trách nhiệm; xây dựng một tổ chức tại địa phương; và hiểu biết về thị trường địa phương cũng như môi trường cạnh tranh sẽ là tốt hơn.

Nhanh chóng nắm bắt và sử dụng dữ liệu thị trường

Phát triển sự hiểu biết sâu sắc về người tiêu dùng, đồng thời xem xét bất cứ thị trường tiêu dùng nào khác là điều đặc biệt quan trọng ở Trung Quốc. Mặc dù thị trường Trung Quốc là một thị trường luôn luôn biến động, song vẫn có những khả năng đáng kể cho việc xây dựng thương hiệu và tiếp cận thị trường.

Các công ty cần nắm bắt thông tin tiêu dùng như một khả năng chủ chốt trong bộ máy tổ chức Trung Quốc. Ví dụ như, công ty Procter & Gamble đã nắm bắt được thông tin về tiêu dùng ở Trung Quốc bằng cách sử dụng một đội nghiên cứu thị trường trên 30 người. Phương pháp nghiên cứu truyền thống nhằm nghiên cứu thị trường, chẳng hạn như các nhóm trọng tâm và điều tra, đã đem lại kết quả khả quan.

Do sự thay đổi chóng mặt tại Trung Quốc, tốc độ thu thập thông tin là tối quan trọng. Các công ty phải nhanh chóng tập trung vào những vấn đề nền tảng và có được đầy đủ các dữ liệu để đưa ra quyết định kinh doanh.

Chữa Trị Sự Mệt Mỏi Của Công Ty

"Để công ty không bao giờ cần đến bác sĩ,

hãy dùng ba bữa ăn trong một ngày:

tầm nhìn (bữa điểm tâm), ý kiến phản hồi (bữa trưa),

và hành động (bữa tối)."

Micheal Teng

Giám đốc điều hành,

Công ty dịch vụ dược phẩm West, Singapore

Micheal Teng xứng đáng được gọi là "vị giám đốc có khả năng xoay chuyển tình thế". Ông ta đã cứu hai công ty gặp khó khăn - đầu tiên là một công ty của Singapore, sau đó là một tập đoàn đa quốc gia - bên bờ vực đổ vỡ tài chính. Và ông ta đã vực dậy thành công hai công ty này ngay trong năm đầu tiên với vai trò là Tổng Giám đốc.

Để phục hồi hai công ty, ông Teng, 45 tuổi, coi mỗi công ty là một người bệnh. Như tờ báo The Strait Times đưa tin, một công ty gặp phải những vấn đề nghiêm trọng trong hoạt động và quản lý. Do vậy, Teng thực hiện "phẫu thuật" cắt bỏ bộ phận "mắc bệnh" - những nhân viên và đơn vị kinh doanh không hiệu quả. Công ty thứ hai có vấn đề về quản lý nhân sự và một nền văn hóa công ty bất hợp lý. Vì thế, ông "hồi sinh" công ty bằng việc vận dụng những chiến lược mới. Sau đó ông "hồi phục" công ty đó thông qua việc thay đổi văn hóa công ty.

Trong bài viết này, chỉnh sửa từ bài báo của ông cho Tạp chí

Today's Manager và một bài phát biểu của ông trước các tổ chức nghề nghiệp, ông Teng sẽ trình bày chi tiết những nguyên tắc quản lý không chỉ có lợi cho những công ty yếu kém mà cả những công ty đang phát triển lành mạnh.

Công ty cũng bị bệnh như con người vậy. Sức khỏe thể chất cũng tương tự như sự lành mạnh tài chính. Các công ty có thể bị tấn công bởi những vi rút từ bên trong và bên ngoài. Vi rút từ bên trong có thể có dưới dạng sự thất bại của một dự án trọng điểm, khả năng quản lý hoặc kiểm soát tài chính yếu kém. Vi rút từ bên ngoài gồm có sự can thiệp của chính phủ, suy thoái kinh tế, xuất hiện những đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp, hoặc thiên tai.

Cũng tương tự như vậy, vị giám đốc hành động như là một bác sĩ trong khi đó, thể chế tài chính có chức năng như một bệnh viện. Khi một công ty trải qua đổ vỡ tài chính - phá sản - sẽ được chuyển cho người quản lý tài sản, những người chuyên lo "tang lễ" cho các công ty.

Khi một công ty trở nên ốm yếu nghiêm trọng, nó cần phải được trải qua ba giai đoạn để chữa trị: "phẫu thuật", nhằm tái cấu trúc tổ chức để đối phó với những thực tế mới khắc nghiệt; "hồi sinh", mục đích là mang lại sức sống cho hoạt động kinh doanh nhằm cải thiện doanh thu bán hàng; và "điều dưỡng", nhằm phục hồi văn hóa công ty lành mạnh để phát triển bền vững dài hạn.

Trong quá trình chuyển biến một công ty như vậy, chỉ "phẫu thuật" thôi là không đủ. Chỉ có "giai đoạn hồi sinh" thôi thì vẫn còn thiếu. Bạn có thể có những chiến lược phục hồi tốt nhất nhưng sẽ chẳng có nghĩa gì nếu thiếu sự ủng hộ từ phía các nhân viên của bạn

Để chữa trị triệt để căn bệnh của một công ty, giai đoạn "điều dưỡng" - có nghĩa là xây dựng một nền văn hóa công ty lành mạnh và giành được trí óc, trái tim của mọi người - là cực kỳ quan trọng. Những vấn đề không quá khó trong giai đoạn "điều dưỡng" cũng quan trọng không kém việc xử lý những bài toán hóc búa trong qúa trình "phẫu thuật" và "hồi sinh". Văn hóa công ty lành mạnh là một hệ thống miễn dịch giúp công ty chống lại các loại vi rút và bệnh tật.

Phẫu thuật

Có 4 chữ C trong giai đoạn đầu tiên để hồi phục một công ty: Communication (Giao tiếp), Cost Control (Kiểm soát chi phí), Cash

Flow (Dòng tiền) và Concentration (Tập trung).

Giao tiếp: Tiếp xúc thường xuyên với đội ngũ nhân viên, khách hàng, thành viên ban quản trị, các nhà cung cấp, các chủ ngân hàng về kế hoạch phục hồi công ty của bạn và thông báo cập nhật những tiến triển đạt được. Sử dụng ngôn ngữ trong sáng để trình bày rõ ràng mọi ý tưởng và kế hoạch hành động.

Thực ra, mọi người không chống lại những tin tức tồi tệ nhưng họ muốn nhanh chóng thấy kết quả. Hãy loại bỏ các tin xấu một cách nhanh nhất có thể. Cũng như vậy, chia sẻ một cách cởi mở sự tin tưởng vào thành công với các thành viên khác.

Kiểm soát chi phí. Nên nhớ rằng bất cứ sinh viên chuyên ngành kinh doanh nào ngay ở năm đầu tiên cũng có thể cắt giảm chi phí. Điểm khác biệt ở đây của một nhà quản lý tài tình là người cắt giảm các chi phí mà không làm tồi tệ thêm bệnh tình của công ty.

Tránh xảy ra "hội chứng biếng ăn" thường xảy ra ở một số công ty mà kết cục là sự chết đói. Cắt giảm chi phí ồ ạt dễ được thực hiện, nhưng điều đó sẽ có tác động xấu trong dài hạn nếu không dự tính đúng đắn. Trong quá trình cắt giảm chi phí quản lý về mức thực tế, nhớ là bạn phải nêu tấm gương tốt bằng việc chi tiêu hợp lý.

Dòng tiền. Hầu hết những công ty đang có vấn đề cần phải nhanh chóng cải thiện dòng tiền tệ. Xem xét lại những yếu tố trong bảng quyết toán của bạn. Bắt đầu kiểm soát hàng tồn kho, dư nợ, ngoại tệ, thanh toán cho người cung cấp, thu những khoản phải thu và những thứ tương tự. Nguyên tắc cơ bản là "chăm chút cho từng đồng xu của bạn còn những đồng bảng sẽ tự chăm sóc chính chúng".

Tập trung. Tập trung vào những năng lực chính của công ty. Những công ty trong tình trạng khó khăn thường loanh quanh từ những vấn đề hoạt động hàng ngày đến việc sát nhập và những chương trình mở rộng nghèo nàn ý tưởng. Như ông Jack Welch, chủ tịch tập đoàn General Electric, đã từng nói: "Nếu bạn không phải là số 1 hoặc số 2 trong lĩnh vực kinh doanh, bạn sẽ càng ngày càng thấy khó khăn để sống sót trên thương trường ngày hôm nay". Hãy tập trung tối đa vào lĩnh vực của bạn và gạt bỏ những công việc chẳng liên quan.

Hồi sinh

“Phẫu thuật” không đủ để cứu vãn một công ty. Công ty cần phải

được tiếp tục phục hồi. Trong giai đoạn này, tôi đề xuất những bước như sau:

• Xác định những mục tiêu của công ty. Đảm bảo rằng tất cả mọi người đang làm việc hướng tới mục tiêu chung.

• Giành được sự ủng hộ của các cổ đông và tất cả các cộng tác viên. Liên tục thông báo cho họ những tiến triển đã đạt được. Không có sự trợ giúp của họ, người giám đốc sẽ phải đối mặt với một trận chiến vô cùng khó khăn.

• Triển khai những chiến lược marketing táo bạo. Tại một công ty mà tôi đã vực dậy thành công, để lôi kéo nhân viên ra khỏi việc than thân, trách phận hoặc chìm đắm trong các trò chơi xấu hổ và đáng trách, tôi thực hiện một chương trình hành động tiêu chuẩn ISO 9000 đầy tham vọng. Chương trình này hướng sức lực của đội ngũ nhân viên vào những hoạt động có tính chất xây dựng.

• Thực hiện nghiên cứu thị trường. Chúng tôi đã trao đổi với những nhà cung cấp, khách hàng và thậm chí cả các đối thủ cạnh tranh để hiểu rõ hơn về ngành nghề. Quá trình này bao gồm cả việc phủ nhận những nhận định thị trường lúc trước vốn là nguyên nhân dẫn công ty đến khó khăn.

• Sản xuất đúng sản phẩm ở mức chi phí đúng. Chúng tôi đã thực hiện thành công đa dạng hóa nguồn đầu vào để đưa ra những sản phẩm giá rẻ trên một thị trường nhạy cảm.

Điều dưỡng

Giai đoạn thứ ba này liên quan đến các bước như sau: đề ra một triết lý hoạt động mới cho công ty; giáo dục văn hóa công ty lành mạnh; tăng cường giao tiếp và đào tạo nhằm củng cố nguyên lý hoạt động và nét văn hóa ấy. Một công ty không có nguyên lý hoạt động và văn hóa công ty đúng đắn về lâu dài sẽ bị thất bại thậm chí ngay cả trong trường hợp công ty thực hiện tốt các chiến lược phục hồi (giai đoạn hai).

Một triết lý công ty mới: Trong y học cổ Trung Quốc, người ta tin rằng một người sẽ khỏe mạnh nếu người đó có thể điều hoà năng lượng và khí huyết bên trong cơ thể. Cũng tương tự như vậy, với các tập đoàn, nguồn năng lượng từ nhân lực phải được lưu thông một cách tự do và không bị ngưng trệ.

Ngày nay, tính cạnh tranh trong kinh doanh ngày càng tăng. Chìa khóa dẫn đến thành công của một công ty là nhanh chóng nhận

thức được sai lầm. Để làm được điều đó, tôi khuyến khích các dòng ý tưởng được chảy tự do và khuyến khích những cách thức làm việc mới để hình thành một triết lý công ty mới.

Thậm chí nguyên tắc quản lý dự án của chúng tôi cũng thay đổi. Nguyên lý cũ thường bắt đầu bằng nhiệt tình, tiếp đến là vỡ mộng và hoảng loạn, tìm kiếm kẻ phạm lỗi, trừng phạt người vô tội và ban thưởng cho kẻ ngoài cuộc. Triết lý mới nhấn mạnh vào chiến lược "sẵn sàng, bắn, mục tiêu" và coi quản lý dự án như là một tiến trình liên tục của thử nghiệm và thất bại.

Một nền văn hóa công ty lành mạnh

Trong thị trường cạnh tranh ngày nay, khó có thể làm nổi bật được sản phẩm và dịch vụ của bạn mà chỉ dựa trên công nghệ và giá cả. Nhưng nếu công ty của bạn có một nền văn hóa công ty lành mạnh, điều đó sẽ giúp công ty bạn vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh.

Giao tiếp và đào tạo:

Cả hai quá trình này đều cần thiết để hỗ trợ cho triết lý công ty mới. Với tư cách là Tổng giám đốc điều hành, tôi tiếp xúc với đội ngũ nhân viên tại các khóa đào tạo, các buổi họp nhóm, các buổi gặp không chính thức.

Ken Blanchard, tác giả của cuốn sách The One-Minute Manager (Một phút làm quản lý) đã từng nói rằng ý kiến phản hồi là "bữa điểm tâm" của những nhà vô địch. Tuy nhiên, tôi tin rằng, trong quá trình giao tiếp, tầm nhìn là "bữa điểm tâm" bởi vì không có triết lý lành mạnh, những nỗ lực của công ty sẽ bị chệch hướng. Ý kiến phản hồi là "bữa ăn trưa". Và hành động dựa trên thông tin phản hồi là "bữa ăn tối".

Rất nhiều công ty nhận được các thông báo phản hồi nhưng không có khả năng thực hiện theo đó. Tầm nhìn, ý kiến phản hồi, hành động là ba bữa ăn trong một ngày giúp cho công ty khỏe mạnh và không phải nhờ đến bác sĩ.

Đào tạo và phát triển là những khía cạnh quan trọng khác của giai đoạn điều dưỡng. Tôi đào tạo những người quản lý nhóm, có vai trò như những người đại lý cho thay đổi, giúp tôi truyền bá tư tưởng tích cực đến đội ngũ nhân viên. Tăng cường đào tạo mang lại một lợi ích khác: nó sẽ tạo ra lòng trung thành và duy trì đội ngũ nhân viên.

Việc giải quyết các tình huống thường khó khăn. Nếu bạn mất quá nhiều thời gian để có được kết quả, các nhân viên sẽ cảm thấy mất kiên nhẫn. Các chủ ngân hàng sẽ rút hạn mức tín dụng khi họ phát hiện thấy điều bất ổn trong công ty bạn. Thậm chí, những ông chủ và cổ đông cũng không cho bạn cơ hội được sai lầm.

Trên hết, quản lý việc xoay chuyển công ty là một kinh nghiệm gay go và bổ ích. Cuối cùng, chẳng có điều gì là phép lạ, đơn giản chỉ là việc quay trở lại những khái niệm cơ bản.

Phần 5

Các Chiến Lược Maketing Và Bán Hàng - Bảy Sai Lầm Trầm Trọng Trong Quản Lý Dịch Vụ

"Việc phục vụ khách hàng bao gồm

những thứ nhỏ bé nhất như sự lịch sự nhã nhặn

của nhân viên, chính sách trao đổi,

cho tới những "giá trị vô hình" mới thực sự giải quyết

được nhu cầu của khách hàng."

Peter Lau

Chủ tịch, Giám đốc điều hành,

Công ty Quốc tế Giordano. Hong Kong

Trong vài năm qua, Giordano International Ltd đã gây ra rất nhiều mối lo ngại. Trước tiên, sự chỉ trích Trung Quốc của Người sáng lập và cũng là người đứng đầu hãng trước kia là Jimmy Lai đã chặn đứng sự mở rộng của hãng vào Đại lục và làm tổn hại danh tiếng của những nhà đầu tư nước ngoài của hãng. Sau đó, khi luồng khách du lịch vào Hong Kong bị cuộc khủng hoảng châu Á tác động xấu, việc buôn bán áo phông cũng không còn đất làm ăn. Nhưng sau khi Peter Lau, 46 tuổi, lên làm Chủ tịch và Tổng Giám đốc vào năm 1994, doanh số của hãng tăng vọt chỉ trong thời gian rất ngắn.

Nhưng đó là chuyện sau này. Theo tạp chí Business Week, khi các

đối thủ bán lẻ nỗ lực vượt qua sự suy thoái của châu Á, Lau đã tận dụng thời cơ cuộc khủng hoảng đem lại để loại bỏ sạch những khâu yếu kém. Sau khi xác định lại vị trí của công ty trong một thị trường được phân đoạn kỹ lưỡng hơn, ông đã hướng Giordano tới việc tập trung vào các mẫu quần áo gợi cảm nhưng đặc sắc. Tại Trung Quốc, Lau đã đóng cửa nhà máy chính của công ty và bắt đầu thuê ngoài từ các nước có đồng tiền bị mất giá. Theo tạp chí Chief Executive Asia, ông đã quản lý bảng cân đối kế toán của công ty một cách khôn ngoan, đặc biệt là thông qua việc gây dựng một thứ văn hóa quản lý hàng tồn kho trong đó có sự tham gia của khách hàng, nhân viên quản lý kho, nhân viên bán hàng.

Các chiến lược của Lau đã mang lại hiệu quả: Doanh số của Giordano năm 1998 tăng lên 336,8 triệu đô-la, cao hơn năm trước 13,4%, trong khi thu nhập ròng tăng 11,9% so với năm 1997, lên tới 9,8 triệu đô-la.

Có thể nói Lau đã làm hồi sinh Giordano bằng việc xây dựng những hệ thống mới, tuy nhiên triết lý phục vụ khách hàng của công ty được giữ nguyên không đổi ở tất cả 670 cửa hàng trên toàn châu Á, New Zealand, Trung Đông, những nơi có các chuỗi cửa hàng bán lẻ và các chi nhánh của công ty hoạt động. Trước tiên, Giordano khiến cho khách hàng hài lòng bằng cách tập trung làm hài lòng các nhân viên. Bên cạnh chính sách chi trả nhân viên mức lương cao hơn từ 10% đến 15% so với mức lương trên thị trường trong thời gian cuộc khủng hoảng diễn ra cũng như trong thời gian không khủng hoảng. Ngoài ra, hàng năm, Giordano đều tiến hành khảo sát thái độ của nhân viên và trong cuộc khảo sát gần đây nhất, tỷ lệ hài lòng của nhân viên đạt mức 3.2 điểm trên thang điểm 4.

Trong bài viết này, theo tinh thần bài phát biểu của mình trước nhân viên của Giordano và các chuyên gia về dịch vụ khách hàng, Lau đã cảnh báo bảy sai lầm chết người trong quản lý dịch vụ.

Hầu hết các công ty chỉ đưa ra các cam kết suông đối với việc phục vụ khách hàng. Tại Giordano, chúng tôi tin tưởng rằng khách hàng là động lực của công ty và việc phục vụ khách hàng là chìa khóa cho sự tồn tại của công ty. Sự khác biệt nằm trong khả năng của chúng tôi về việc xây dựng và duy trì những tiêu chuẩn rất cao để phục vụ khách hàng.

Sự xuất sắc trong phục vụ khách hàng chính là nền tảng cho sự thành công của Giordano. Chúng tôi không cho phép mình tự mãn. Duy trì được chất lượng phục vụ khách hàng cao là sự kiểm

nghiệm thực tế đối với các hệ thống của công ty.

Ngoài việc chủ trương cấp dịch vụ từ cấp độ cao nhất có thể, cần có một hệ thống trong toàn công ty hỗ trợ cho các cấp độ dịch vụ từ "những thứ tối thiểu" bao gồm sự lịch thiệp của nhân viên, chính sách đổi hàng, cho tới "những thứ vô hình" thực sự giải quyết được các vấn đề của khách hàng. Khi phục vụ khách hàng, về cơ bản, đội ngũ nhân viên chịu trách nhiệm đối với những điều tối thiểu và bộ phận quản lý chịu trách nhiệm đối với những dịch vụ vô hình.

Dưới đây là bảy sai lầm chết người trong quản lý dịch vụ và cách thức Giordano tránh phạm phải những sai lầm ấy.

Sai lầm 1: Cách nhìn thiển cận

Thay vì tính toán lợi nhuận kinh tế tức thời cho từng sáng kiến phục vụ, Giordano tập trung vào lợi nhuận tích lũy dài hạn của mỗi sáng kiến. Thay vì tập trung vào từng đồng xu nhỏ, chúng tôi thích dồn sức để làm thế nào các chính sách giúp chúng tôi giữ vững được các nguyên tắc kinh doanh để đem lại giá trị cho số tiền khách hàng đã bỏ ra mua, sự giản tiện, chất lượng, và phong cách phục vụ thượng hạng.

Sai lầm 2: Những nhân viên bán hàng cau có

Những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng phải phục vụ những khách hàng trả tiền, nhưng ai phục vụ họ? Nếu họ được trả công không thỏa đáng nhưng lại phải làm việc quá nhiều, họ sẽ cảm thấy lòng tự trọng bị tổn thương và sẽ không thể thể hiện một cách tốt nhất khả năng của mình. Khách hàng không mãn nguyện là hậu quả của việc những nhân viên phục vụ không mãn nguyện.

Tại Giordano, chúng tôi đã cho những nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng nghỉ một ngày rưỡi hàng tuần từ năm 1988. Chúng tôi là những công ty đầu tiên đem lại phúc lợi này cho nhân viên. Những nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng thường xuyên được đào tạo về thái độ phục vụ, trong đó có các cuộc hội thảo hai ngày về phát triển cá nhân.

Sai lầm 3: Cái tôi tự phụ của những người quản lý

Đa số những người quản lý đều cho rằng họ hiểu biết hơn nhân viên và khách hàng của họ. Chúng tôi tin tưởng vào việc chia sẻ thông tin. Vào tất cả các buổi sáng, tờ Giordano Morning Post, bản

tin đăng các thông tin như doanh số tại các cửa hàng và mặt hàng nào đang bán chạy, được gửi fax tới tất cả các cửa hàng.

Ban giám đốc phải quan tâm tới những đề xuất của khách hàng, được thu thập từ các cuộc điều tra và từ một chương trình gọi là "người mua hàng bí ẩn". Năm 1998, chúng tôi tiến hành một chương trình thu thập các kiến nghị từ khách hàng và cam kết có phần thưởng cho mỗi kiến nghị bằng một chiếc áo phông Giordano miễn phí. Chương trình thành công ngoài sức tưởng tượng - 20.000 phần thưởng đã được phát ra.

Chúng tôi không tin rằng các biên bản ghi nhớ có thể thay thế được việc phổ biến. Hàng sáng, tại mỗi cửa hàng các cửa hàng trưởng đều phổ biến cho nhân viên của họ trước khi mở cửa hàng.

Sai lầm 4: Không có các chính sách thuận lợi cho khách hàng

Hầu hết các công ty đều có các quy trình được xây dựng để bảo vệ chính họ, chứ không phải là để làm hài lòng khách hàng của họ. Các chính sách của chúng tôi trợ giúp và tạo điều kiện chứ không phải ngăn cản việc phục vụ tốt khách hàng. Chính sách đổi hàng, thường được biết đến là "không được phép hỏi câu nào", rất thông thoáng, cũng như chính sách hoàn lại tiền cho khách hàng của chúng tôi. Các nhân viên tại cửa hàng được quyền thực hiện cả hai chính sách trên theo đánh giá tốt nhất của họ.

Sai lầm 5: Đào tạo vì lợi nhuận ngắn hạn, không phải vì xây dựng nét đặc sắc riêng.

Rất nhiều công ty không có các chương trình tổng thể phát triển con người. Giordano không chỉ huấn luyện nhân viên các kỹ năng bán hàng mà còn huấn luyện các kỹ năng cá nhân. Các nhân viên đều được tham gia các hội thảo phát triển cá nhân. Trong ba năm qua, chúng tôi đã dành trung bình 5.465 đôla Hong Kong và 34 giờ đào tạo cho mỗi nhân viên.

Do lo ngại việc thiếu các tài năng quản lý ở châu Á, chúng tôi đã lập một kế hoạch dài hạn xây dựng đội ngũ kế cận. Chúng tôi tuyển dụng 150 người đã tốt nghiệp đại học làm thực tập trong một chương trình 2 năm. Những nhân viên thực tập trẻ tuổi này sẽ tạo thành đội ngũ quản lý nòng cốt trong những năm từ 2001 đến 2006.

Sai lầm 6: Ban giám đốc không làm gương

Hầu hết các nhà quản lý không biết lãnh đạo bằng cách nêu

gương. Tất cả quản lý viên cao cấp của Giordano đều hay tới thăm các cửa hàng. Họ thường xuyên nói chuyện cởi mở với các nhân viên bán hàng. Các nhà quản lý cửa hàng được khuyến khích nói chuyện thực sự với khách hàng và thu thập thông tin trực tiếp từ khách hàng, thay vì để các nhân viên bán hàng làm hết mọi việc. Chúng tôi tin tưởng vào sức mạnh của việc giao tiếp trực tiếp để chúng tôi có thể biết được nhiều điều từ khách hàng của mình.

Cuối cùng, tất cả các chính sách của công ty được áp dụng bình đẳng đối với mọi nhân viên. Không có đặc quyền đặc lợi cho bất kỳ ai, thậm chí tôi cũng không được giảm giá nếu không có phiếu giảm giá như yêu cầu đề ra.

Sai lầm 7: Sự tự mãn

Không một kế hoạch chiến lược nào trên thế giới này có thể dự đoán được những biến động bất ngờ trong môi trường kinh doanh. Chúng ta phải có sự chuẩn bị để thích ứng kịp thời với những cuộc khủng hoảng và nắm lấy các cơ hội.

Và như vậy, thay vì thỏa mãn với hiện trạng, chúng ta phải liên tục tìm cách cải thiện quá trình dự đoán của chúng tôi về nhu cầu của khách hàng và phục vụ họ tốt hơn nữa. Ví dụ, để luôn bắt kịp với những trào lưu thời trang hiện đại, phòng thiết kế của chúng tôi ở New York luôn gửi cho chúng tôi những mẫu thời trang mới nhất từ Mỹ qua đường Internet. Chúng tôi đã bắt đầu bán các sản phẩm của chúng tôi trên mạng tại website của công ty và mời khách hàng xếp hạng dịch vụ của chúng tôi bằng cách gửi thông tin trả lời qua mạng.

Biến Chất Lượng Dịch Vụ Thành Phong Cách Sống

"Quản lý dịch vụ là thước đo, đo lường tính hiệu quả của những gì mà tập đoàn tài chính phát triển nhà ở (HCFC) thiết kế và cung cấp sản phẩm của mình

cho khách hàng"

Deepak S.Parekh

Chủ tịch tập đoàn tài chính phát triển nhà ở, Ấn Độ

Deepak S.Parekh thường xuyên có tên trong danh sách hàng năm về những nhà kinh tế xuất sắc nhất của ấn Độ. Và với một lý do hợp lý: Vị chủ tịch 56 tuổi của tập đoàn tài chính phát triển nhà ở HCFC được biết đến với vai trò tạo lập và mở rộng thị trường thế chấp nhà ở ấn Độ, giúp đỡ hơn một triệu gia đình thuộc tầng lớp trung lưu. HDFC hiên là tập đoàn tài chính có tổng số tài sản là 2,5 tỷ đô-la và lợi nhuận hàng năm của nó tăng liên tục với hai con số.

Triển vọng của HDFC không phải lúc nào cũng sáng sủa như vậy. Năm 1998, khi HDFC đạt giải bạch kim Qimpro được trao cho các tập đoàn Ấn Độ cải cách tốt nhất chất lượng dịch vụ, Parekh trong một bài phát biểu đã thừa nhận rằng đôi khi ông cũng băn khoăn làm thế nào để HDFC có thể vượt qua những khó khăn: "Và một thể chế tài chính đã được thành lập năm 1978 với mục đích bán trực tiếp nhà ở - điều mà không một thể chế nào trong nước dám làm - và kinh doanh các khoản vay một cách hiệu quả, trong khi không có các hành lang pháp lý khả thi về việc tịch thu tài sản thế chấp".

Làm thế nào mà HDFC có thể vượt qua được những khó khăn như vậy để phát triển thành một trong những công ty dịch vụ tài

chính triển vọng nhất ấn Độ, cung cấp các dịch vụ từ ngân hàng và tài chính tiêu dùng tới cơ sở hạ tầng? Bằng cách lấy chất lượng dịch vụ làm nền tảng để khẳng định những gì mà công ty đã làm từ phát triển sản phẩm tới đào tạo và các hệ thống thực hiện là một phương pháp luận đứng đắn, công ty đã liên tục đáp ứng được lòng mong mỏi ngày càng lớn của khách hàng.

Trong bài này, được chỉnh sửa từ bài phát biểu năm 1998 và được dựa vào bài phỏng vấn của Dinna Louise C.Dayao, Parekh nói về triết lý quản lý dịch vụ của HDFC.

Thật là một vinh hạnh lớn lao khi lần đầu tiên được tiếp nhận một dịch vụ của QPS. Khẩu hiệu của Qimpro là "biến chất lượng dịch vụ thành phong cách sống" đã nói lên bản chất của kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu đặc trưng là mối quan hệ cạnh tranh, nơi mà chúng ta có nhiều đối thủ hơn và khách hàng ngày càng coi trọng chất lượng hơn.

Tất cả những yếu tố này đòi hỏi một chiến lược kinh doanh mới với trọng tâm là thu hút khách hàng. Khách hàng luôn mong muốn cao hơn và luôn tìm hiểu những mặt hàng có chất lượng tốt hơn và giá cả cạnh tranh hơn. Cuối cùng, chất lượng dịch vụ mà chúng ta đem lại cho khách hàng sẽ quyết định việc khách hàng đến với chúng ta nhiều hay ít.

Ở HDFC, chúng tôi quyết định các cơ cấu dựa trên khách hàng khi chúng tôi áp dụng các quyết định quan trọng để chúng tôi cho vay vốn tới các khâu cũng như chấp nhận khoản đặt cọc từ người tiêu dùng gia đình. HDFC gần đây đã giuíp đỡ hơn 1,5 triệu người tiêu dùng gia đình. Do đó, chúng tôi cần một chiến lược dịch vụ phục vụ khách hàng.

May thay, việc chuyển giao không gây thiệt hại lớn như đã từng xảy ra trước đây. Ngay từ những ngày đầu khi chúng tôi bước vào kinh doanh năm 1978, chúng tôi đã phát triển sản phẩm, nhãn hiệu và hệ thống kinh doanh thành một thể thống nhất - cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt nhất mà chúng ta có thể. Vì chúng tôi luôn được trang bị hệ thống tiên tiến nhất, nhân viên chất lượng cao và cách làm việc được tổ chức khá tốt để sẵn sàng đối mặt với cạnh tranh.

Tuy vậy, sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt đã buộc chúng tôi phải hoàn thiện chức năng. Chúng tôi đã áp dụng hợp lý các cách quản lý dịch vụ:

Đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng

Về dịch vụ của HDFC đã và luôn luôn cao nhưng điều này chỉ làm nảy sinh sự tự mãn. Biết được tại sao một người lại nỗ lực thành công bản chất của quá trình đó là sự thành công ổn định mà không hề có sự quản lý bổ sung nếu thế quá trình đó đã thuần sẽ không hoạt động.

Hãy để tôi giải thích: Khi khách hàng bước vào văn phòng của HDFC lần đầu tiên mong muốn được hình thành từ kinh nghiệm của họ công việc như tổ chức dịch vụ cấp thấp khác. Ở HDFC, họ được thử nghiệm dịch vụ chuyên nghiệp. Đúng thời điểm này họ thấu hiểu được thách thức của khách bởi vì dịch vụ mà họ được đáp ứng vượt quá mong muốn của họ.

Lần tiếp theo họ đến văn phòng của chúng ta, mong muốn của họ sẽ không chỉ dựa trên mức độ của dịch vụ họ đã từng biết đến ở nơi khác và đã thử nghiệm dịch vụ của chúng tôi lẫn ghé thăm HDFC gần đây nhất. Qua điểm này sự thích thú được thay thế bởi sự thỏa mãn. Khách hàng mong muốn nhận được dịch vụ chất lượng và mong muốn của họ được đáp ứng.

Lần tiếp theo, khách ghé vào văn phòng của HDFC, họ có thể thậm chí biết đến việc không thỏa mãn bởi vì mọng muốn của họ vượt quá dịch vụ cung cấp. Thật thú vị trong khi mức độ dịch vụ của HDFC không bị thay đổi thì sự ham thích của khác lại bị thay đổi thành sự không hài lòng.

Dó đó, làm thế nào để nâng cao dịch vụ khi mà nhu cầu dịch vụ tiếp tục tăng? Bằng cách đo lường sự thay đổi mong muốn của khách hàng và sau đó phản ứng lại bằng việc liên tục và ổn định nâng cao tiêu chuẩn dịch vụ. Điều hành dịch vụ là thước đo mà để đo lường tính hiệu quả mà từ đó HDFC thiết kế và phân bố sản phẩm tới khách hàng.

Thành thật, triết lý quản lý dịch vụ của chúng tôi là, người thắng cuộc trong cuộc chơi với khách. Sự tăng trưởng ổn định của nguồn đặt cọc bán lẻ từ 50.000 người đặt cọc năm 1991 tới hơn một triệu người năm 1995 là hoàn toàn do việc cung cấp máy móc dịch vụ ổn định cho đại lý đặt cọc và người đặt cọc.

Ở HDFC, việc quản lý dịch vụ được xây dựng trên một cách có hệ thống thành tổ chức, qua nhiều năm và sự nỗ lực đó vẫn đang được tiếp tục. Ngay từ đầu, chiến lược của HDFC cho việc thiết kế sản phẩm và dịch vụ cải tiến, phân bổ dịch vụ và đào tạo nhân

viên đã được làm sắc nét bởi hình ảnh của một HDFC muốn tạo ra trong đầu khách hàng một tổ chức sẽ đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng một cách văn minh.

Thiết kế sản phẩm theo tiêu chí khách hàng

Việc thiết kế, phát triển và giới thiệu hàng hóa, dịch vụ mới của HDFC hoàn toàn theo yêu cầu khách hàng. Ví dụ như khi nhận thấy rằng rất nhiều người vay vốn là những chuyên gia trẻ tuổi mà chỉ đủ khả năng với những vốn vay nhỏ dựa trên thu nhập hiện tại nhưng lại có thu nhập cao hơn nhiều lần trong tương lai thì chúng tôi sẽ tạo điệu kiện với việc phát động việc cho vay phải trả theo từng bước. Bằng điệu kiện thuận lợi này, việc thanh toán vốn vay được xây dựng để phù hợp với việc tăng thu nhập của nhóm khách hàng này. Tương tự chúng tôi cũng phát động những điều kiện thuận lợi theo từng giai đoạn để thâu tóm hết nhu cầu đội ngũ lao động có thời hạn và một lao động chính sắp nghỉ hưu trước thời hạn phải hoàn trả vốn.

Với việc sa sút liên tục trong tỷ lệ lãi suất năm vừa qua, HDFC nhận được đòi hỏi từ phía người vay về việc giảm tỷ lệ lãi vay. Cùng lúc đó chúng tôi cúng nhận được yêu cầu được trả trước khoản vay mà tỷ lệ lãi cao hơn có sử dụng những quy luật tài chính được đặt ra bởi ngân hàng và những công ty tài chính gia đình khác. Đáp lại những phản hồi của khách hàng, HDFC hiện tại đã cho khách hàng lựa chọn, giữa vay vốn với tỷ lệ điều chỉnh và vay vốn với tỷ lệ cố định.

Chia sẻ những bài học tối ưu.

HDFC đã liên tục cải tiến quá trình hoạt động trong toàn bộ tổ chức. Quá trình cải tiến trải qua nhiều giai đoạn đa dạng bao gồm đào tạo nhân viên, thành lập đội ngũ để bao quát quá trình đang hoạt động, hệ thống phản hồi nội bộ và thiết kế quá trình.

Chúng tôi cũng thành lập những đội ngũ theo từng nhánh nhỏ bao gồm nhân viên thực hiện chuyên trách nghiên cứu những bài học thực tế nhất ở những nhánh khác nhau và đem tiến hành trong phạm vi toàn công ty. Những đội ngũ này đã góp phần làm nổi bật những ứng dụng tốt nhất ở cấp chi nhánh mà có thể được sử dụng theo một cách hiệu quả hơn nữa. Để có thể chia sẻ kinh nghiệm dễ dàng hơn trong toàn công ty, chúng tôi xuất bản một tạp chí nội bộ để cung cấp một diễn đàn cho mọi chi nhánh để chia sẻ những ứng dụng cải tiến mà luôn luôn được kiểm tra và điều hành ở những bộ phận tương ứng.

HDFC đã tiến hành thống nhất hệ thống tự động trong toàn bộ các chi nhánh trên lãnh ấn Độ. Chúng tôi chỉ ra nguyên lý từ thành tựu, để đảm bảo cho sự thống nhất trong tiêu chuẩn dịch vụ và việc tiến hành sơ đồ quá trình được thảo luận bởi toàn bộ các nhân viên điều hành ở mọi chi nhánh. Nếu sự lệch hướng đủ quá trình mà có thể cải thiện dịch vụ khách hàng sẽ được trọng dụng. Dó đó các chi nhánh sẽ làm việc theo một khung thống nhất mà chúng tôi có thể quy định và giám sát tiêu chuẩn dịch vụ.

Quản lý thời gian

Từ hình thức tổ chức cho tới chính sách vay vượn của HDC, chúng ta đều liên quan trong một quá trình mà có hiệu quả nhất, đáng giá nhất cho cả khách hàng và cho cả tổ chức. Ví dụ như trong những năm gần đây quá trình thỏa thuận vốn vay được tập trung cao độ. Tất cả các yêu cầu được vay vốn được thu thập bởi các chi nhánh nhưng ban lãnh đạo cao nhất sẽ thông qua vấn đề này. Do vậy việc phản hồi về vốn vay được tiến hành từ 4-6 tuần trước.

Để rút ngắn thời gian chúng tôi thành lập một hội đồng chuyên trách đưa ra quyết định cuối cùng bao gồm giám đốc các chi nhánh và các lãnh đạo khác. Những người này có thể quyết định việc cho vay với thời gian giới hạn đặc biệt ở cấp văn phòng chi nhánh. Kết quả là đã giảm thời gian quay vòng xuống còn 2-4 tuần.

HDFC luôn tin tưởng ở việc cung cấp các giải pháp không chỉ cho sản phẩm. Ví dụ với sự hiện diện của các nhân viên tư vấn cho khách hàng hội nhập về các khía cạnh có liên quan tới việc sở hữu một ngôi nhà trong suốt quá trình vay vốn và những quy cách hợp pháp. Tư vấn vay vốn không chỉ giúp nâng cao dịch vụ khách hàng mà đội ngũ này còn giải quyết các yêu cầu vay vốn.

Gần đây, nếu khách hàng đăng ký có đầy đủ các giấy tờ hợp lệ, HDFC sẽ cung cấp ngay vốn vay và các thủ tục cần thiết khác. Có thể tiến hành công việc một cách nhanh chóng như vậy là do người vay không phải tiến hành các thủ tục phức tạp như tín dụng, pháp luật, kỹ thuật. Các thủ tục này đã được một nhân viên vận hành trọn gói. Để tạo điều kiện thực hiện điều này việc định giá nguồn tín dụng và xác định tính hợp pháp được tiến hành một cách xen kẽ. Hơn nữa, các nhân viên cũng có các buổi thảo luận về công tác này để trao đổi các thông tin liên quan giúp việc thực hiện được thông suốt hơn.

Đào tạo nâng cấp dịch vụ chung

Với HDFC, việc đào tạo các nhân viên cung cấp dịch vụ trải qua bốn bước khác nhau. Mỗi bước lại cung cấp một nền tảng cơ bản cho nhân viên để thảo luận về những chính sách liên quan giữa các nhóm có chức năng xen kẽ. Do đó sẽ thúc đẩy nhân viên không chỉ thu được những kỹ năng cần thiết mà còn thấu hiểu sản phẩm và dịch vụ của HDFC ở mức độ cao hơn.

Bước 1: liên quan đến vấn đề quan hệ với khách hàng, đánh giá thái độ và hành vi của khách hàng. Với các kỹ năng thu hút khách hàng, giao tiếp với khách hàng và xoa dịu những khách hàng không hài lòng.

Bước 2: Bộ phận "HDFC, dịch vụ và bạn" đảm đương việc theo dõi phản ứng của HDFC với khách hàng để đảm bảo rằng những chiến lược mà họ áp dụng phát huy hiệu quả cao nhất. Mục đích của bộ phận này là tiếp tục bày tỏ sự cảm thông với khách hàng và những lần họ tiếp nhận dịch vụ của HDFC, xác định được những thời điểm cần phải nâng cấp cho khách hàng những chất lượng phục vụ mới và tốt hơn.

Bước 3: Bộ phận "nâng cao năng lực cá nhân" được thiết kế để nâng cao năng lực làm việc cho các nhân viên, khơi dậy được tiềm năng không giới hạn của họ, tiếp tục thúc đẩy họ đạt được những đột phá trong công việc cũng như trong cuộc sống riêng.

Tương lai của kinh doanh trong một nền kinh tế cạnh tranh toàn cầu sẽ ngày càng phụ thuộc vào khả năng của chúng ta khi cung cấp sản phẩm và dịch vụ theo cách có hiệu quả và hợp lý nhất. Dịch vụ, do đó sẽ trở thành yêu cầu sống còn. HDFC thấu hiểu và đang thực hiện thông qua sự tập trung cao vào điều hành dịch vụ gắn bó với tiêu chuẩn chất lượng và ưu tiên khách hàng.

Marketing ở Đông Á Ảo Tưởng Và Thực Tế

"Để hiểu được các thiên hướng tiêu dùng châu Á, chúng ta cần phân biệt được một vài chuyện hoang đường.

Các nhãn hiệu thành công ở đây chỉ có thể nảy mầm từ sự hiểu biết sâu sắc thái độ tiêu dùng và hành vi

của người châu Á."

Ralph Kugler

Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành,

Công ty Unilever Thai, Thái Lan

Ralph Kugler, *44 tuổi, trở thành thành viên của Unilever vào năm 1979 và sau đó đã làm việc tại sáu chi nhánh ở năm nước tại châu Phi, Mỹ Latinh và Đông Á. Ông được bầu làm Chủ tịch và Giám đốc điều hành của Unilever tại Malaysia năm 1992 và là Chủ tịch, Giám đốc điều hành của Unilever Thai Holdings năm 1995. Là chủ tịch đầu tiên của Ủy ban Phản hồi khách hàng hiệu quả (ECR) của Thái Lan từ năm 1998 đến 1999, Kugler đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ECR thâm nhập thị trường Thái Lan.*

Cuộc khủng hoảng Đông Á đã cho thấy nhiều vấn đề về "những con hổ châu Á" và những thị trường tiêu dùng tại đây. Liệu có hợp lý không khi cho rằng người dân Đông Á là một nhóm thuần nhất đơn lẻ? Liệu chỉ cần tập trung vào những người tiêu dùng tầng lớp trung lưu ở thành thị là đủ để chúng ta hiểu những xu hướng tiêu dùng quan trọng nhất chăng? Những người tiêu dùng ở Đông Á đang thay đổi thế nào? Tác động dài hạn của sự suy thoái kinh tế sẽ như thế nào?

Đông Á là nguồn gốc của vô số những nhận thức sai lầm. Những quốc gia ở đây thuộc về Thế giới thứ ba hay Thế giới thứ nhất? Liệu tốc độ tăng trưởng hàng năm từ 8% đến 10% của những con hổ này có được là do sự phát triển có hệ thống, hay chỉ là kết quả của đầu tư nước ngoài? Liệu tầng lớp trung lưu, với ảnh hưởng ngày càng lớn của mình, có trở nên ngày càng giống phương Tây về hành vi tiêu dùng không?

Để hiểu được các thiên hướng tiêu dùng châu Á, chúng ta cần làm sáng tỏ một số ảo tưởng.

Ảo tưởng 1: Chỉ có một châu Á

Các quốc gia châu Á rất khác nhau. Những khác biệt được thể hiện ở chủng tộc, tôn giáo và văn hóa (từ Hồi giáo cho tới Phật giáo, từ Nho giáo cho đến Thần đạo), thu nhập và các đặc điểm phức tạp khác.

Ảo tưởng 2: Dân trong một nước là giống nhau

Hành vi và thái độ phản ánh thu nhập và thứ bậc xã hội nhiều hơn là quốc tịch. Ví dụ, có thể có nhiều điểm tương đồng giữa những người dân thành thị ở Malaysia, Thái Lan và Đài Loan hơn là giữa các tầng lớp dân cư trong cùng một nước. Thu nhập của người tiêu dùng thành thị tại Tokyo và Singapore cao hơn gấp một trăm lần ở nông thôn.

Những người Hoa ở hải ngoại là một thể thống nhất. Có thể thấy họ ở nhiều thành phố trên khắp Đông Á, và họ là những người rất có ảnh hưởng trong kinh doanh cũng như trong chi phối các cách thức tiêu dùng. Các cộng đồng người Hoa riêng lẻ có nhiều điểm tương đồng hơn so với những người Hồi giáo trên cùng một khu phố ở Kuala Lumpur.

Ảo tưởng 3: Chỉ tầng lớp trung lưu mới đáng được quan tâm

Đây là một định kiến tiểu thị dân. Mặc dù tầng lớp trung lưu đang phát triển, nhưng một lượng tiêu dùng lớn vẫn đang thuộc về những người có thu nhập thấp và điều này sẽ vẫn đúng trong nhiều năm nữa.

Để hiểu được người tiêu dùng châu Á, chúng ta cần phải rời bỏ các thành phố. Khách du lịch tới Thái Lan thường thăm Bangkok và Phuket, và sau đó, tưởng rằng cả nước Thái Lan giống như hai nơi này. Nhưng trong khi ở Bangkok, 50% dân số có máy giặt, thì tỷ lệ này ở các vùng còn lại ở Thái Lan là dưới 10%.

Ảo tưởng 4: Những người châu Á giàu có đang bị phương Tây hóa trong sở thích và hành vi

Một châu Á đang trở nên phồn thịnh hơn sẽ không là một phương Tây ở phương Đông. Có những khác biệt quan trọng trong văn hóa và hành vi. Xã hội phương Tây mang chủ nghĩa cá nhân hơn, trong khi hành vi châu Á mang tính cộng đồng hơn. Thể diện sẽ tiếp tục là một nhân tố giải thích cho hành vi tiêu dùng ở châu Á.

Mức độ phương Tây hóa của những người dân Đông Á sẽ có giới hạn. Sự thật là giới trẻ châu Á bị lối sống phương Tây ảnh hưởng nhiều hơn; rõ ràng là nhiều phụ nữ đã và sẽ đi làm; và rõ ràng là ngành bán lẻ đang thay đổi nhanh chóng do sự thúc đẩy của hệ thống bán lẻ của châu Âu và Mỹ xuất hiện tại đây. Tuy nhiên, sự thay đổi của người tiêu dùng vẫn sẽ nằm trong bối cảnh văn hóa châu Á, và thái độ của người tiêu dùng ở đây sẽ khác so với những người tiêu dùng ở phương Tây. Tokyo phồn thịnh hơn nhiều thành phố ở các nước phát triển khác, nhưng phong cách phương Tây không thể vượt quá phong tục truyền thống ở đây.

Ảo tưởng 5: Sự bùng nổ kinh tế đã kết thúc

Cuộc khủng hoảng Đông Á đúng là có làm giảm tốc độ phát triển, nhưng chắc chắn không thể đảo ngược xu hướng thị trường. Những hành vi tiêu dùng đã có không thể bị lãng quên. Cho đến năm 2000, các nền kinh tế cạnh tranh hơn của châu Á sẽ có thể quay trở lại được với tỷ lệ tăng trưởng rất cao như trước đây.

Những người tiêu dùng ở thành thị đang trải qua những thay đổi nhanh chóng, nhưng vẫn trong một khuôn khổ văn hóa sẵn có. Những gia đình hạt nhân nhận được nhiều sự chú ý hơn trước đây, nhưng bổn phận với đại gia đình vẫn còn đó dù chủ nghĩa vật chất đang phát triển nhanh chóng.

Văn hóa có thể lấy cảm hứng từ phương Tây khi sự xuất hiện của truyền hình vệ tinh đã mang đến nguồn cảm hứng tôn sùng phương Tây. Mặc dù vậy, các kênh truyền hình phổ biến V và MTV được sản xuất ở Bombay và Singapore lại chủ yếu phát âm nhạc châu Á. Các ban nhạc phương Tây không được biết đến nhiều cho dù văn hóa tuổi mới lớn đang phổ biến trên toàn cầu.

Thanh niên ngày càng được giải phóng, nhưng vẫn phải chịu đựng sự gia trưởng, độc đoán từ phía cha mẹ. Việc quảng cáo các nhãn hiệu trung lưu tại các địa điểm sang trọng như khách sạn Regent và Ngân hàng nông nghiệp Thái Lan cổ vũ cho người tiêu

dùng bày tỏ sự kính trọng và sống theo các giá trị của Thái Lan.

Giới trẻ thành thị có nhiều tiền hơn để tiêu dùng cho bản thân, thời trang phong cách Mỹ đang là mốt thời thượng khi Nike và Levi's có mặt ở khắp nơi. Nhưng đây chỉ là thời trang chứ không phải là niềm tin. Coke và Pepsi là những nhãn hiệu lớn, nhưng hãy chú ý rằng công thức pha chế ở đây có nhiều đường hơn so với phương Tây.

Phụ nữ tới công sở nhiều hơn. Họ có thể thuê những người giúp việc nhà với tiền công tương đối thấp. Các bà mẹ châu Á vẫn mong muốn được chăm sóc gia đình của họ. Do vậy, cho dù họ không nhất thiết phải rửa chén bát hay nấu ăn hàng ngày, họ vẫn có xu hướng tiếp tục những công việc đó và sẽ sử dụng ngày càng nhiều các sản phẩm tiết kiệm thời gian. Mì nấu kiểu châu Á trở thành món ăn chính. Các loại thức ăn nhanh phương Tây không thể phổ biến nhanh như vậy được.

Ngành bán lẻ cũng đang thay đổi. Đến năm 2000, ở Thái Lan, hơn 50% lượng hàng hóa được bán lẻ từ các siêu thị và các cửa hàng lớn phục vụ nhiều chủng loại hàng hóa, con số này ở năm 1990 chỉ là 20%. Tại rất nhiều nước, cung cách bán lẻ kiểu phương Tây đã thiết lập được sự thống trị.

Những nhà bán lẻ mới này đang giảm giá và đưa ra cho khách hàng nhiều lựa chọn hơn, nhưng họ chưa để mắt tới thị trường nông thôn. Như vậy, những người tiêu dùng ở nông thôn sẽ phải trả tiền nhiều hơn cho cùng một loại hàng hóa, và do đó thực chất là trợ cấp cho tiêu dùng của những người anh em khấm khá hơn của họ ở thành phố.

Như vậy, nhờ những đặc trưng riêng trong các hành vi tiêu dùng và những mô hình bán lẻ khác nhau, hai bộ phận người tiêu dùng đang phát triển ở châu Á: nhóm thành thị và nhóm nông thôn, cả hai nhóm này càng ngày càng trở nên giống với những nhóm cùng loại ở tất cả các nước châu Á.

Những người tiêu dùng châu Á đang thích nghi tốt hơn để đối phó với suy thoái kinh tế, cho dù họ chưa từng trải qua thời kỳ nào như vậy gần đây. Nền tảng nông nghiệp trong họ hàm ý rằng họ đã quen với việc thích nghi từ những vụ mùa bội thu cho đến những năm đói kém. Tiết kiệm là một đức tính được đánh giá cao và cần ghi nhớ châu Á có xu hướng tiết kiệm rất cao.

Cho dù cuộc khủng hoảng tiền tệ và suy thoái kinh tế đã xảy ra thì

vẫn sẽ có những tiềm năng lớn cho phát triển kinh tế. Mức tiêu dùng ở châu Á vẫn thấp nhưng một thứ văn hóa tiêu dùng mạnh mẽ đang bắt đầu hình thành.

Những nhãn hiệu thành công chỉ có thể tồn tại và phát triển nếu như biết hiểu một cách sâu sắc thái độ và hành vi của người tiêu dùng. Việc chỉ cần mang tới đây những "hỗn hợp" phương Tây chắc chắn không thể dẫn đến thành công. Một trong những thành công lớn nhất của Kem Wall ở khu vực là sản phẩm Asian Delight, một loại kem có dừa với những thành phần nguyên liệu bản xứ như đậu đỏ và khoai lang. Haagen Dazs đã gây tiếng vang lớn ở Nhật nhờ một loại trà xanh mới.

Những người tiêu dùng phương Tây và châu Á đã và sẽ không bao giờ giống nhau hoàn toàn. Người châu Á vẫn mang tính cộng đồng còn người phương Tây mang tính cá nhân. Những phong cách và sở thích phương Tây không thể được cấy ghép dễ dàng ở châu Á, trừ khi chúng phản ánh những thay đổi thực sự trong thái độ hay kiểu cách. Những công ty đa quốc gia thành công thường mang đến nhãn hiệu, chất lượng và công nghệ, nhưng đã biến đổi các sản phẩm của họ cho phù hợp với "khẩu vị" người châu Á.

Nhưng người tiêu dùng châu Á cũng đang thay đổi mạnh mẽ. Họ có ước muốn được "chơi trội" với những nhãn hiệu đắt tiền nhất thế giới. Tuy nhiên, cho dù đó là một bà nội trợ tìm kiếm các đồ dùng tiện nghi hay một cậu con trai mua một chiếc áo sơ mi hiệu Lacoste thì suy nghĩ của họ vẫn sẽ nằm trong một truyền thống mang tính cộng đồng và phụ hệ mà họ đã lớn lên.

Và cho dù khủng hoảng có xảy ra, thì những người tiêu dùng châu Á sẽ không thể quên những tiện lợi của hàng hóa chất lượng cao mà họ đã quen dùng. Họ sẽ không quay lưng lại để chối bỏ những thói quen và hàng hóa đã dùng. Sự trung thành với nhãn hiệu vẫn sẽ ngày càng mạnh đối với những nhãn hiệu đem lại những giá trị và những đổi thay mới mẻ.

Cuối cùng, châu Á sẽ sớm trở thành thị trường lớn nhất thế giới khi xuất hiện sự liên kết của Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc và Đông Nam Á. Tiềm năng ở đây sẽ là khổng lồ, nhưng thành công lớn nhất sẽ chỉ đến với những ai hiểu rõ thái độ, nhu cầu và hành vi của người châu Á, và những rào cản để tìm ra những "kíp nổ" của thị trường.

Khám Phá Những Bí ẩn Của Quảng Cáo

"Quảng cáo là một công việc gian truân.
Những người giỏi nhất trong lĩnh vực này luôn phải
có trách nhiệm đối với từng đồng chi từ ngân sách
quảng cáo cho khách hàng của họ."

Emily Abrera

Chủ tịch, Giám đốc điều hành,McCann - Erickson Philippine.

***Emily Abrera**, 53 tuổi, đã làm quảng cáo được hơn 20 năm. Năm 1978, bà gia nhập công ty McCann-Erickson Philippine, thuộc tập đoàn McCann-Erickson toàn cầu, với tư cách là trưởng nhóm đề xuất ý tưởng sáng tạo. Năm 1992, bà được bầu làm Chủ tịch và Giám đốc Điều hành. Quảng cáo là một nghề mà bà "rất ưa thích và kiếm được nhiều tiền từ công việc này, nhưng đồng thời cũng thường khiến tôi cảm thấy thoái chí và lao tâm khổ tứ, bởi bên cạnh những quảng cáo rất tuyệt diệu, vẫn có một số quảng cáo tồi, thậm chí có thể gây tác dụng ngược."*

Abrera không cần phải lo lắng cho uy tín của công ty quảng cáo của bà. Công ty McCann-Erickson Philippine thu về 2,2 tỷ peso năm 1998 và trở thành công ty quảng cáo đạt doanh thu cao nhất tại Philippine trong mười một năm liên tiếp. Công ty này được công nhận là hoạt động hiệu quả, có vai trò đầu tàu cho ngành quảng cáo của Philippine và được nhận nhiều giải thưởng sáng tạo.

Bà Abrera tin rằng quảng cáo đã cho bà cơ hội học tập và giảng dạy. Bà là diễn giả tích cực trên các diễn đàn của ngành và tại các

trường đại học. Trong bài báo này, đã đăng trên mục "Blue Sky" do bà phụ trách trên tờ The Evening Paper, Abrera miêu tả niềm đam mê đối với quảng cáo và làm rõ một số điều ít được biết đến về ngành kinh doanh này.

Tôi chắc chắn rằng rất nhiều người trong số các bạn khi thức dậy vào buổi sáng đều dùng một cốc cà phê, tắm vòi sen, mặc quần áo, đọc báo, ăn sáng, thậm chí uống một viên thuốc vitamin, bế nựng con và hôn người bạn đời, rồi lái xe đi làm.

Vậy mà, nếu bạn làm việc cho một công ty quảng cáo thì những việc bạn làm vào buổi sáng sẽ hoàn toàn khác.

Nghe thấy tiếng chuông báo thức từ chiếc đồng hồ Casio, bạn mắt nhắm mắt mở tắt chuông và vươn người một cách uể oải khỏi chiếc nệm hiệu Salem. Bạn duỗi thẳng người và sau đó, gần như một cách máy móc, bạn mò mẫm tìm chiếc điều khiển từ xa và bật Tivi Sony Trinitron kênh Skypecable khi bạn bước vào nhà tắm. Bạn dùng bàn chải Reach, kem đánh răng Close up và bắt đầu đánh răng. Sau đó, bạn vào nhà bếp và thưởng thức một cốc Master Roast, Coffeemate và Equal nóng hổi.

Bạn liếc nhìn thời gian và chiếc đồng hồ 3-D trên tường cho biết bạn sắp muộn giờ làm. Bạn lao vào nhà tắm, dùng xà bông Safeguard, dầu gội Rejoice và cạo râu bằng bàn cạo Gillette, dùng dầu bóng Baby của Johnson và xỏ đôi giày thể thao Rockport mới.

Sau đó, bạn cuống cuồng nhai nhồm nhoàm miếng bánh thịt bò hun khói của Campofrio Lean với trứng tráng, uống vội viên Enervon C theo quy định trong ngày. Tiếp đó, bạn nhảy vào ô tô Nissan Sentra và đây là lúc duy nhất trong ngày, bạn giống như những người khác, đó là lái xe đi làm.

Tôi sẽ làm sáng tỏ một số điều hoang tưởng về nghề cao quý này, những điều cần phải được đập tan một cách dứt khoát, mặc dù có một vài điều bạn nghe nói về chúng tôi là có thật.

Ví dụ, người ta thường tin rằng những người sống bằng nghề quảng cáo sống, ăn, thở và thậm chí mơ tới quảng cáo. Đây không phải là điều tưởng tượng mà là sự thật. Đôi khi, chúng tôi đi xa tới mức kết hôn với nghề nghiệp của mình. Trừ phi bạn đời của bạn cũng làm trong ngành, nếu không tình hình sẽ không đi đến đâu, vì hai người không bao giờ gặp được nhau.

Chúng ta hãy xem xét những điều hoang tưởng sau:

Giám đốc quảng cáo có một công việc tuyệt diệu. Sai!

Giám đốc làm quảng cáo có mức lương rất cao. Sai!

Tất cả giám đốc quảng cáo ăn mặc rất hợp thời trang. Ha ha ha..., hoàn toàn sai !

Quảng cáo là một nghề vất vả và còn lâu mới được coi là một nghề hấp dẫn. Chúng tôi dành hàng giờ tranh luận từng chi tiết cho một buổi quảng cáo trên truyền hình, chú ý đến cả những chi tiết mà hầu như chẳng có khách hàng nào để ý tới, vắt kiệt sức trong các cuộc họp, thảo luận, thương lượng và suy nghĩ cho khách hàng. Sau 8 giờ tối, chúng tôi mới có thể dành thời gian quay lại công việc quản lý công ty của mình.

Mức lương chúng tôi kiếm được khó có thể coi là hấp dẫn nếu như bạn nghĩ tới việc chúng tôi phải nghe điện thoại gần như 24 giờ/ngày và thường làm việc từ 12 đến 15 giờ/ngày. Hơn thế nữa, những đoạn đường tắc nghẽn dài dằng dặc đã kéo dài giờ làm việc của chúng tôi vì chúng tôi thà ngồi làm việc còn hơn là phải ngồi bất động trong xe những lúc tắc đường và phải hít toàn khí CO2.

Còn về việc ăn mặc thời trang, những người làm quảng cáo ăn mặc đủ để khỏi trông như người bị khốn quẫn. Nhân viên quảng cáo và những người có óc sáng tạo luôn ăn vận khác thường để né tránh những điều rủi ro song vẫn thu hút được sự chú ý của mọi người. Điều này khiến cho khách hàng có cảm giác họ như những người có sức lôi cuốn và bí ẩn hoặc bởi ai cũng tin rằng chúng ta sẽ không thể sáng tạo nếu chúng ta thuộc cõi trần tục nhàm chán. Họ nhuộm tóc xanh cũng vì những lý do đó.

Những người làm nghề quảng cáo có một công việc hoàn hảo bởi vì họ luôn sáng tạo. Sai.

Sẽ thật thất vọng khi ý kiến của bạn bị bác bỏ tới 8 trong 10 lần đưa ra. Theo thống kê, chỉ 1 trong số 5 ý kiến tuyệt diệu ban đầu mà chúng tôi đưa ra trùng với suy nghĩ của khách hàng. Nhưng bạn có thể nói rằng nhờ đó, chúng tôi mới trở nên cứng cỏi, không biết nản lòng trước thử thách.

Giành được giải thưởng là thước đo tốt nhất về giá trị của một công ty. Không đúng.

Chính thành công trong kinh doanh và quảng bá thương hiệu của khách hàng mới là thước đo thành công cho công ty quảng cáo. Trước hết, trong quảng cáo phải sáng tạo để hoàn thành những

mục tiêu đã đặt ra; còn những Giải thưởng Sáng tạo chỉ là phần thưởng thêm.

Các công ty tìm và giữ được khách hàng trên cơ sở các mối quan hệ. Không đúng.

Đã qua lâu rồi cái thời thu nhập của một công ty chỉ đơn giản dựa trên việc tổ chức các bữa tiệc, chơi gôn hay đảm bảo "quan hệ với khách hàng". Dù một số người vẫn còn tin vào cách thức này nhưng những người như vậy ngày càng ít đi, và đúng là phải như vậy.

Hằng ngày, chúng tôi phải luôn suy nghĩ một cách thông minh về các nhãn hiệu hàng hóa và những người giỏi nhất trong lĩnh vực này luôn phải có trách nhiệm đối với từng đồng trong ngân sách quảng cáo của khách hàng. Chúng tôi muốn biết những quảng cáo của chúng tôi đã có tác dụng tốt, nhưng thực tế mà nói, chúng tôi chỉ được đánh giá là cũng tốt như chiến dịch quảng cáo trước đây của chúng tôi mà thôi. Một điều cũng cần nói rằng chúng tôi tạo được kết quả tốt nhất khi chúng tôi có được niềm tin, sự trung thành và tình hữu nghị từ bạn hàng và được đối xử như những đối tác làm ăn lâu dài thật sự.

Quảng cáo không có hiệu quả gì hết, quảng cáo chỉ làm tăng nhanh chi phí marketing và giá cả hàng hóa. Hoàn toàn không đúng.

Quảng cáo là một phần rất có giá trị của marketing hỗn hợp, đặc biệt là trong hoàn cảnh hiện nay vì công nghệ tạo ra nhiều sản phẩm giống nhau. Vì vậy, quảng cáo là công cụ phân biệt duy nhất và có giá trị nhất. Quảng cáo cung cấp cho khách hàng thông tin sản phẩm, tăng thêm chất lượng sản phẩm được giới thiệu, tạo nên các chương trình giải trí và nhiều chương trình mới, đồng thời có thể tạo cơ hội cạnh tranh cho những nhãn hiệu mới, đó là chưa kể đến những động lực kinh tế được tạo ra cho đất nước.

Công ty quảng cáo chỉ chú tâm vào việc theo đuổi giải thưởng và lợi nhuận. Sai.

Chúng tôi phục vụ nhu cầu của một cộng đồng lớn gồm các nhà chuyên môn trong ngành quảng cáo của nền công nghiệp, của những người dân xứng đáng được hưởng một không gian mở để đối thoại và chia sẻ những ý kiến chung, và một đất nước đang rất cần tới mọi sự giúp đỡ có thể có. Đó là lý do tại sao rất nhiều công ty quảng cáo làm việc một cách phi lợi nhuận vì sự nghiệp lớn. Đó

cũng là lý do chúng tôi tham gia các chiến dịch phục vụ công chúng và là lý do khiến chúng tôi rất tự hào, hạnh phúc và hài lòng khi được làm việc trong ngành quảng cáo.

Hãy Chiếm Lấy Trái Tim, Lý Trí Và Cả Dạ Dày Của Khách Hàng

"Chúng tôi không thể "ngồi chơi xơi nước".

Chúng tôi phải sẵn sàng hành động từng giây từng phút

và tiến lên trong trò chơi marketing"

Robert Kuan

Người sáng lập Tập đoàn Chowking Food, Philippine

Khi Robert Kuan *mở nhà hàng Chowking đầu tiên của mình năm 1985 và tuyên bố kế hoạch điều hành mạng lưới cửa hàng thức ăn nhanh Trung Quốc hàng đầu tại Philippinne, một số người đã biết ông là người không thể coi thường. Nền kinh tế Philippinne sau đó lâm vào tình trạng suy thoái trầm trọng nhất từ trước đến giờ và các dòng vốn ồ ạt đổ ra nước ngoài do việc quản lý tồi dưới chế độ Marcos.*

Khi đó, Kuan đã nhìn thấy cơ hội hiện thực hoá giấc mơ của mình về mạng lưới cửa hàng trên toàn quốc, những món ăn Trung Quốc truyền thống bán với giá phải chăng trong những cửa hàng sạch sẽ, hiện đại và phục vụ nhanh chóng. Được trang bị bằng những năm kinh nghiệm quản lý một nhà hàng mì đặc sản do một gia đình sở hữu, một ý tưởng từ một luận văn MBA và sự hiểu biết sâu sắc về marketing của mình, ông đã phát triển Chowking từ tập đoàn có doanh thu thuần 1,1 tỷ peso năm 1998, thành một công ty hàng đầu trên thị trường thức ăn nhanh tại Philippinne.

Nguyên nhân thành công của Chowking? Kuan đã đưa ra ba nguyên nhân: một nền văn hóa công ty đặt tiết kiệm lên vị trí hàng đầu; những con người tài năng, và hoạt động marketing mạnh mẽ. Là một bậc thầy về nghệ thuật kinh doanh chỉ với những nguồn lực hạn chế, ông chọn một trụ sở khiêm tốn không

phải ở các khu thương mại đắt tiền như hầu hết hết các giám đốc điều hành lựa chọn mà là một trụ sở ngay giữa thủ đô Manila ồn ã. Khi xây dựng và trang trí khu bếp chính của Chowking, Kuan chỉ sử dụng các loại vật liệu lợp mái và các dụng cụ bếp đã qua sử dụng, và nhờ đó đã tiết kiệm được hàng triệu peso.

Kuan không thuê các giám đốc điều hành bên ngoài công ty mà thích đề bạt từ trong đội ngũ nhân viên. Ông tự hào vì có những nhà quản lý sản xuất bắt đầu làm việc cho Chowking từ vị trí rửa chén bát.

Cuối cùng, Kuan là một người tin tưởng mạnh mẽ vào sức mạnh của marketing. Trong bài viết này, ông đã cho thấy Chowking thành công như thế nào trong trò chơi marketing.

Khi chúng tôi thành lập Chowking năm 1985, mọi thứ rất đơn giản. Như các ông bố bà mẹ trẻ lúc nào cũng cuống quýt bên đứa con đầu lòng, chúng tôi đã tập trung thời gian và mọi nỗ lực vào một cửa hàng duy nhất. Chúng tôi chỉ có một dây chuyên sản xuất cơ bản cung cấp một món mì Trung Quốc truyền thống. Vì chúng tôi là "lính mới" với những khát vọng khiêm tốn, chúng tôi đã không bị áp lực khi mở đường "vào hang hùm".

Đến bây giờ, sau 15 năm, mọi thứ đã trở nên phức tạp hơn nhiều. Với 162 cửa hàng, trong đó có bốn cửa hàng ở Mỹ và ba cửa hàng ở Dubai, chúng tôi không bao giờ còn có đủ thời gian nữa. Chúng tôi vẫn phục vụ các món ăn trong thực đơn ban đầu, nhưng đã bổ sung thêm nhiều sản phẩm mới. Cạnh tranh trong ngành đã trở nên khốc liệt hơn với những doanh nghiệp mới gia nhập đang dũng cảm thử nghiệm các ý tưởng mới, xây dựng tên tuổi của mình, thâm nhập vào thị trường và nhất quyết không lùi bước.

Rõ ràng là chúng tôi không thể "ngồi chơi xơi nước" được nữa. Chúng tôi phải sẵn sàng hành động từng giây từng phút để ghi điểm và tiến lên phía trước. Chúng tôi biết trò chơi này là gì và chúng tôi biết chơi như thế nào.

Trò chơi là marketing và chúng tôi có vài câu chuyện để kể lại về việc chúng tôi đã chơi thành công như thế nào để giành được trái tim, lý trí, và cả dạ dày của khách hàng.

Tập trung vào một đoạn thị trường mới

Theo truyền thống, sản phẩm mì của chúng tôi luôn có được khách hàng quen trong các bữa trưa và tối, chủ yếu là vì chúng được phục vụ trong những chiếc bát to để thỏa mãn cơn đói của

khách hàng và để phù hợp với khả năng chi trả cao của họ. Do có giá cao nên loại mì này chỉ dành cho giới nhân viên văn phòng "rủng rỉnh tiền" và sinh viên của những trường có tiếng. Và bởi vì các bát mì rất to, loại mì này được coi là phù hợp cho bữa trưa và tối. Không ai trong giới kinh doanh đồ ăn nhanh Trung Quốc nghĩ đến việc phát triển loại mì này được dùng trong các bữa ăn không phải là những bữa chính trong ngày.

Năm 1992, chúng tôi nghiên cứu thấy thực tế này và coi đây là một cơ hội của chúng tôi để phục vụ mì như một món ăn thay thế cho đồ ăn nhẹ vào buổi chiều. Sau đó, chúng tôi bắt đầu thiết kế lại sản phẩm, giảm nhẹ lượng mì sao cho vừa đủ cho các bữa ăn nhẹ vào buổi chiều và giảm giá để cạnh tranh với các mặt hàng khác trên thị trường cũng như làm cho những người có thu nhập thấp cũng có thể thưởng thức món mì này.

Chúng tôi bán sản phẩm mới thông qua một chiến dịch quảng cáo rộng lớn, và chiến dịch này đã khiến cho doanh số bán mì tăng lên tới 40% ngay trong tháng đầu tiên và 50% trong những tháng tiếp theo. Chúng tôi nhận thấy doanh số bán các bữa ăn nhẹ loại này chiếm phần lớn trong tổng doanh số tăng lên này. Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng những khách hàng thu nhập thấp bắt đầu lui tới nhiều hơn và đem lại một doanh số mà chúng tôi chưa từng nghĩ tới. Giá thấp hơn đã cho khách hàng một lựa chọn nữa, một sự xa hoa vừa phải.

Thành công của chiến lược marketing này chỉ ra rằng nghiên cứu và các báo cáo nội bộ là các công cụ trợ giúp mạnh mẽ trong việc thu hút những đoạn thị trường chưa có người sử dụng một sản phẩm cụ thể. Chiến lược marketing 2P - Product & Price (Hàng hóa và giá cả) đã được thay đổi để phù hợp với nhu cầu của những người sử dụng mới, trong khi P thứ ba, Promotion (Tiếp thị) đã tạo ra sự thừa nhận và cuối cùng, bán sản phẩm cho một phân đoạn thị trường mới.

Tăng sự thừa nhận sản phẩm = Tăng doanh số

Trong những tháng cuối năm 1993, điều tra của chúng tôi về sản phẩm cho thấy mặc dù sản phẩm Halo-halo của Chowking (thường gọi là "mix-mix", một loại đồ ăn nhẹ truyền thống của Philippine có các thành phần là đá bào, hoa quả có đường, sữa, và đôi khi là kem) được người tiêu dùng đánh giá cao, song sản phẩm này vẫn không nằm trong 10 sản phẩm hàng đầu của chúng tôi. Sau khi tiến hành nghiên cứu sâu hơn, chúng tôi nhận thấy sản phẩm này được đánh giá cao về mùi vị và giá cả của nó, nhưng lại

không được khách hàng biết đến nhiều.

Nhưng Halo-halo vẫn chưa phải là món thường xuyên trong nhà hàng đồ ăn nhanh Trung Quốc nữa. Thách thức đối với chúng tôi là phải làm cho những khách hàng tiềm năng biết đến món halo-halo của Chowking trên thực đơn và món ăn này đáng để thử một lần.

Chúng tôi tiến hành một chiến dịch quảng cáo về sản phẩm này và cho quảng cáo trên sóng phát thanh, truyền hình với thời lượng lớn trong suốt mùa hè năm 1994. Đây là lần đầu tiên bất kỳ ai cũng có thể thấy halo-halo qua một chiến dịch quảng cáo phô trương hết cỡ. Chúng tôi tiếp tục chiến dịch quảng cáo rầm rộ này vào tất cả những mùa hè các năm sau, mỗi lần cũng đã chi ra một số tiền lớn. Những con số sau, doanh số bán halo-halo trong thời gian từ tháng 3 đến tháng 5, đã chứng tỏ rằng việc sản phẩm được biết đến nhiều hơn đã dẫn tới sự tăng vọt trong doanh thu: 8 triệu peso (1993); 15 triệu peso (1994), 30 triệu peso (1995); 52 triệu peso (1996); 75 triệu peso (1997); 110 triệu peso (1998).

Biến những cảm nhận tiêu cực thành những ấn tượng tích cực

Cuối năm 1994, chúng tôi đi đến kết luận rằng sự tăng trưởng của công ty được quyết định bởi hai phân đoạn thị trường: thiếu niên và người lớn thuộc tầng lớp có thu nhập trung bình và trên trung bình. Đánh giá hồ sơ khách hàng cho chúng tôi thấy rằng có một tiềm năng rất lớn từ trẻ em và các gia đình. Chúng tôi đồng ý là vấn đề ở chỗ trẻ em cho rằng Chowking là nhà hàng "chỉ dành cho người lớn", nên không có nhiều loại đồ ăn cho trẻ con. Chúng tôi cũng thấy rằng những nhà hàng tạo ra được hình ảnh gần gũi với trẻ em thường thu hút được cả gia đình vì các bậc cha mẹ thường để con cái quyết định đi ăn chỗ nào.

Từ những quan sát này, chúng tôi bắt đầu một chương trình quảng cáo vào đầu năm 1995 nhằm xây dựng hình ảnh của Chowking là một chuỗi cửa hàng ăn dành cho trẻ em. Để làm việc này, chúng tôi đã thuê một diễn viên nhí nổi tiếng và cũng có tiếng là một cậu nhóc sành ăn. Chương trình quảng cáo trên ti vi cho thấy cảnh cậu ta đang thưởng thức đồ ăn của Chowking. Để tăng thêm phần hấp dẫn, một loại nhạc rap nhẹ - loại bọn trẻ rất khoái - đã được sử dụng trong đoạn phim quảng cáo này.

Trong Quý I năm 1995, khi chiến dịch quảng cáo này đang thu hút rất nhiều trẻ em và cả gia đình đến với các cửa hàng của chúng tôi thì chúng tôi tập trung vào một đoạn thị trường khác -

nhóm có thu nhập thấp. Các nghiên cứu thị trường cho thấy nhóm này không đến các cửa hàng của chúng tôi là do họ cảm thấy rằng đó là các nhà hàng sang trọng với giá cả vượt quá túi tiền của họ. Thách thức bây giờ là thay đổi cảm nhận tiêu cực này thành một ấn tượng tích cực.

Và thế là chúng tôi phát động một chiến dịch quảng cáo hướng tới việc làm cho công chúng nhận thức được rằng ai cũng có thể tới các nhà hàng của Chowking. Chương trình quảng cáo trên truyền hình cho thấy cảnh một cậu thanh niên tóc dài, mặc quần Jean và áo sơ mi chơi đàn guitar. Ẩn ý của hình ảnh này gợi ý rằng Chowking là nơi mà người ta có thể ăn mặc và thể hiện một cách bình thường. Nền nhạc là tiếng kêu xủng xoẻng của những đồng xu - mô tả sự lo lắng của bà mẹ là tiền tiêu vặt của cậu con trai không đủ để chi tiêu nhưng cậu con trai bảo rằng sẽ đủ thôi vì cậu ăn ở nhà hàng Chowking nơi các món ăn có giá cả phải chăng - đã nhấn mạnh tới thông điệp về mức giá cả hợp lý của các món ăn ở Chowking.

Kết quả của chiến dịch quảng cáo là doanh số tăng 24% từ tháng 6 đến tháng 8 năm 1995 so với cùng thời kỳ này năm trước, và những khách hàng có thu nhập thấp chính là nguyên nhân cho sự gia tăng này.

Cả hai ví dụ trên đều cho thấy rằng việc sử dụng các công cụ quảng cáo thích hợp đã kéo những người trước kia chưa phải là khách hàng đến với các cửa hàng của chúng tôi, xoá đi cảm nhận tiêu cực của họ, và biến họ thành những khách hàng trung thành.

Nhanh Chóng Nắm Bắt Và Đáp Ứng Nhu Câu của Khách Hàng

"Đối với những công ty muốn thâm nhập thành công vào thị trường Ấn Độ, không có gì thay thế được

sự hiểu rõ về khách hàng ở thị trường này."

Keki Dadiseth

Chủ tịch Công ty Hindustan Lever, Ấn Độ

***Hindustan Lever Limited (HLL)**, một công ty con của Unilever tại London bắt đầu thăm dò thị trường Ấn Độ năm 1888. Ngày nay, công ty HLL với số vốn 2,6 tỷ đô-la là công ty sản xuất hàng tiêu dùng lớn nhất Ấn Độ có mức tăng trưởng nhanh, đứng đầu thị trường về hàng hóa từ chất tẩy rửa, thuốc vệ sinh cá nhân và các sản phẩm làm đẹp tới thực phẩm và đồ uống.*

Thời báo Kinh tế Viễn Đông (FEER) liên tục xếp HLL là công ty đứng đầu Ấn Độ và công nhận HLL luôn là đối tượng để các công ty khác noi gương. Theo tờ báo này, công ty HLL đã tăng cường vị trí của mình bằng cách luôn giảm chi phí và cải tiến chất lượng các mặt hàng hiện có cũng như giới thiệu các dòng sản phẩm mới.

Theo báo Business Week, dưới sự điều hành của Keki Dadiseth, HLL đã tăng lợi nhuận gấp đôi trong những năm qua với doanh số bán hàng mỗi năm tăng 20% mặc dù nền kinh tế đang phát triển chậm dần và hoàn cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng tăng.

Dadiseth- 53 tuổi, làm việc tại công ty hơn 25 năm, đã góp phần vào thành công của HLL với thế mạnh chính là nắm bắt và nhanh chóng đáp ứng những nhu cầu của khách hàng. Được hình thành từ hơn 50 năm nay, bộ phận nghiên cứu thị trường của HLL đã

nhận được chứng nhận ISO 9002, chứng chỉ cho trình độ chuẩn hóa cao mà HLL đạt được trong việc nắm bắt thị hiếu khách hàng. Mạng lưới phân phối hơn 1 triệu đại lý trên toàn Ấn Độ cho phép HLL giành được chỗ đứng vững chắc trên thị trường nông thôn.

Bài báo này phỏng theo bài diễn văn của Dadiseth tại cuộc họp tổng kết hàng năm năm 1999 và cuộc phỏng vấn do Dinna Louise C. Dayao thực hiện. Dadiseth đã nói tới yếu tố quan trọng cho thành công của HLL trong việc phát triển ngành kinh doanh hiện tại, mở rộng sang các ngành có liên quan và đặt cơ sở cho các hướng phát triển sau này.

Công ty Hindustan Lever Limited (HLL) sở hữu hơn 110 nhãn hiệu sản phẩm. Các sản phẩm này có điểm gì chung? Đó chính là việc hiểu sâu sắc nhu cầu và mong muốn của khách hàng Ấn Độ.

Khách hàng Ấn Độ, cũng như hầu hết những khách hàng khác, thận trọng chọn lựa sản phẩm và dịch vụ có giá trị tốt xứng với đồng tiền họ bỏ ra. Dù ai cũng biết điều này, không phải tất cả những công ty mới đặt chân vào thị trường Ấn Độ đều đạt thành công. Những người mới đến này thấy rằng bản thân uy tín trên thị trường quốc tế chưa phải là đảm bảo cho thành công trên thị trường Ấn Độ do những thương hiệu sẵn có từ trước tại nước này đã giành được thị phần khá vững chắc.

Bởi vậy chẳng còn cách nào khác là phải hiểu rõ thị hiếu người tiêu dùng. Cách sống, sở thích và thói quen của người dân khác nhau rất nhiều tùy từng địa phương, mà đất nước này thì rộng lớn tương đương các nước Tây Âu.

Do vậy, các công ty kinh doanh tại Ấn Độ phải nắm được sự khác biệt về nhu cầu và mong muốn của khách hàng cũng như những hạn chế và đòn bẩy để thay đổi. Điều quan trọng tương tự là nhận biết đúng các phân đoạn của thị trường và mức độ cạnh tranh. Các công ty phải dự đoán một cách thực tế tiềm năng thị trường và sau đó phát triển chiến lược thâm nhập hợp lý với một danh mục hàng hóa phù hợp.

Nghiên cứu những gì khách hàng muốn

HLL đã có thể thực hiện được mục đích công ty là "đáp ứng một cách cơ bản nhu cầu hàng ngày của mọi người ở mọi nơi" do chúng tôi hiểu rõ nhu cầu khách hàng Ấn Độ. Chúng tôi nắm bắt được nhu cầu của khách hàng theo ba cách. Thứ nhất, chúng tôi thường xuyên theo dõi cách mua hàng của khách thông qua việc

liên lạc hàng tháng với trên 50.000 chủ hộ thuộc mọi thành phần và trên cơ sở tất cả các mặt hàng chúng tôi có bán. Thứ hai, mỗi sản phẩm, kể cả những thông tin của công ty, được nghiên cứu nghiêm túc qua khách hàng trước khi tung ra thị trường. Và cuối cùng, chúng tôi đảm bảo rằng nhà quản lý của chúng tôi là những người đầu tiên nắm được thông tin về khách hàng qua việc tiếp xúc trực tiếp với họ.

Chúng tôi áp dụng kiến thức sâu sắc mà chúng tôi có về thị trường Ấn Độ vào các sản phẩm và dịch vụ đem lại giá trị cho khách hàng và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Trong một môi trường có rất nhiều sự lựa chọn, tăng trưởng luôn đạt được nhờ việc trở thành những nhà cung cấp tốt nhất các giá trị tốt nhất. Điều này có nghĩa là công ty phải phát triển những kiến thức đặc biệt về toàn bộ hoạt động từ việc nắm bắt và chuyển đổi nguyên liệu đến việc phân phối thành phẩm tới khách hàng.

Tại HLL, chúng tôi áp dụng công nghệ tiên tiến nhất nhằm tạo ra và phân phối những sản phẩm đáng đồng tiền bát gạo cho khách hàng. Ví dụ, bột mỳ là thực phẩm chủ yếu tại Ấn Độ. Người ta chủ yếu chế biến lúa mỳ tại nhà thành bánh roti. Nhưng cách bột mỳ được xử lý theo cách truyền thống thường cho chất lượng kém. Nghiền bột mỳ bằng máy xay chắc chắn sẽ làm mất giá trị dinh dưỡng của lúa mỳ.

HLL đã phát minh ra công nghệ nghiền vẫn giữ được giá trị dinh dưỡng của lúa mỳ, đồng thời đảm bảo bột nhào sẽ hút nhiều nước hơn và làm cho bánh roti mềm hơn. Nhờ đó, bột mỳ mang nhãn hiệu của HLL có tên Kissan Annapurna đứng đầu trên thị trường Ấn Độ.

Chúng tôi cũng thành công trong việc tạo ra sản phẩm đáp ứng nguyện vọng mới của khách hàng trong khi vẫn đảm bảo nhu cầu truyền thống. Ví dụ, khách hàng thành thị vẫn dùng dầu làm bóng tóc, tuy nhiên họ vẫn muốn những sản phẩm có tính trị gầu. Vì lý do đó, chúng tôi sản xuất dầu bóng tóc trị gầu, sản phẩm duy nhất loại này có thể trị gàu. Khách hàng có thu nhập thấp tại các vùng nông thôn Ấn Độ uống trà không phải là thói quen xã hội mà là để làm giảm bớt cơn đói. Vì vậy, chúng tôi giới thiệu đồ uống có chè chứa các thành phần có thể ăn được.

Đối mặt với những thách thức trong phân phối sản phẩm

Phát triển các sản phẩm sáng tạo chỉ là một phần của phương trình giá trị. Thành lập các kênh phân phối phù hợp để bán các

sản phẩm này cũng là một yếu tố cần thiết tạo nên sự thành công cho bất kỳ công ty nào tại thị trường Ấn Độ.

Phân phối sản phẩm chất lượng cao, với hiện trạng cơ sở hạ tầng, ngành bán lẻ phân tán và thời tiết của Ấn Độ, luôn được xem là một thách thức. Song chúng tôi lại coi đây là cơ hội để mở rộng và tăng thêm các ngành kinh doanh mới. Ví dụ, các sản phẩm đông lạnh là những sản phẩm khó phân phối nhất trong điều kiện thời tiết tại đất nước chúng tôi. Để đối phó với những điều kiện đầy thách thức này, chúng tôi đã phát triển một công nghệ dựa trên điểm nhiệt độ chuẩn đối với dây chuyền làm lạnh. Hiện nay, dây chuyền làm lạnh này được dùng cho ngành công nghiệp làm kem nhưng vẫn có thể được sử dụng trong các ngành khác.

Chúng tôi đã đầu tư vào mạng lưới liên lạc bằng vệ tinh kết nối các nhà máy, chi nhánh bán hàng, kho chứa hàng, nhà cung cấp chính và các văn phòng công ty với trên hơn 200 địa điểm tại Ấn Độ. Liên lạc trực tuyến nhanh và thông tin dữ liệu được mạng lưới bảo đảm đã góp phần đáng kể vào việc quản lý vốn lưu động của chúng tôi và giảm lượng tồn kho thành phẩm và nguyên liệu thô. Các khoản tiết kiệm được đầu tư vào việc cải thiện chất lượng và mở rộng hơn hệ thống phân phối.

Chúng tôi cũng đang phát triển cơ chế bán hàng trực tiếp để phục vụ theo nhu cầu của người dân thành thị Ấn Độ. Chúng tôi cũng giới thiệu các cơ chế chăm sóc cá nhân đến từng khách hàng thông qua hệ thống các tư vấn viên được đào tạo.

Trong tương lai, các dụng cụ công nghệ tương tác sẽ giúp cho HLL cung cấp dịch vụ còn tốt hơn nữa. Khi một khách hàng sử dụng phương tiện truyền thông tương tác, người đó đã để lại sau lưng những quảng cáo họ đã thấy, những thông tin đã tìm kiếm, và các giao dịch đã được thực hiện. Điều này giúp chúng tôi tiến hành phân đoạn thị trường, xúc tiến bán hàng theo từng mục tiêu và sản xuất các sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng.

Bằng quyết định mua tivi, vi tính hay điện thoại, khách hàng sẽ liên tục thông tin cho công ty về gu tiêu dùng của họ, giúp chúng tôi xác định mục tiêu tập trung hơn với chi phí rẻ hơn. Chúng tôi đã phát triển các công cụ tương tác khác nhau như Websites, hỗ trợ qua điện thoại, ki ốt giao tiếp qua máy tính cho một số nhãn hiệu hàng hóa của chúng tôi. Khi công nghệ mới được áp dụng rộng rãi, chúng tôi sẽ thử nghiệm giao dịch trực tiếp với khách hàng cho một số sản phẩm phù hợp.

Kiểm soát các hướng phát triển

Đạt được mức tăng trưởng nhanh và bền vững đòi hỏi chúng tôi phải quản lý ba hướng phát triển cùng một lúc: phát triển các ngành kinh doanh hiện nay, mở rộng sang các ngành có liên quan và tạo cơ sở cho các lựa chọn phát triển trong tương lai.

Trong các ngành kinh doanh hiện nay của chúng tôi, sự phát triển bắt nguồn từ tiêu dùng và phạm vi thị trường. Chúng tôi kinh doanh nhiều mặt hàng như kem đánh răng, dầu gội và sữa chăm sóc da - với mức độ thâm nhập rất thấp, chỉ có 4 trong số 10 người Ấn Độ sử dụng kem đánh răng, khoảng 2 trong số 10 người sử dụng dầu gội và chỉ 1 trong số 10 người dùng kem dưỡng mặt. Rõ ràng là những sản phẩm này có tiềm năng phát triển rất mạnh.

Triển vọng mở rộng phạm vi thâm nhập cũng rất lớn. Ít nhất 50% dân số Ấn Độ chưa được các công ty để ý tới vì phạm vi thị trường bị hạn chế ở các khu vực thành thị và chỉ có thể tiếp cận được những ngôi làng có nối với đường giao thông. Thách thức đối với chúng tôi là phát triển các kênh tiếp cận hợp lý để mở rộng thị trường tại các khu vực nông thôn rộng lớn. Bởi vậy, chúng tôi xây dựng một dây chuyền cung cấp trực tiếp cho những khu vực này, một số khu vực thậm chí không thể tiếp cận bằng đường bộ được. Cho tới khi cơ sở hạ tầng phát triển, chúng tôi đã thiết lập được chỗ đứng cho các nhãn hiệu của mình và có thể phát huy hết tiềm năng các nhãn hiệu đó.

Để phát triển các ngành kinh doanh hiện nay, chúng tôi còn phát triển các hệ thống kinh doanh đổi mới. Đối với hầu hết khách hàng của chúng tôi thì việc chọn lựa sản phẩm đều xoay quanh vấn đề khả năng có thể mua sản phẩm của họ. Chính vì lý do đó, cách tiếp cận của chúng tôi là phải biết được khách hàng có thể trả tiền cho sản phẩm nào và sau đó là điều chỉnh dây chuyền cung ứng để cung cấp sản phẩm và dịch vụ với mức giá đó. Ví dụ, chúng tôi giới thiệu các hệ thống như hệ thống cung cấp bổ sung và hệ thống kiểm hàng tự động để đưa ra các mức giá mà khách hàng có thể chấp nhận được. Chúng tôi cũng sử dụng công nghệ thông tin nhằm thiết kế lại hệ thống kinh doanh để đạt chất lượng và dịch vụ tốt hơn với chi phí rẻ hơn.

Tất cả những bước này - tăng sức mua, mở rộng cơ sở tới những địa bàn mới, phát triển hệ thống kinh doanh hiệu quả và tiết kiệm chi phí - sẽ tối đa hóa tiềm năng các ngành kinh doanh chủ lực hiện nay và mở ra nhiều cơ hội kinh doanh mới. Phương thức giao tiếp sâu rộng với khách hàng mà chúng tôi đã và vẫn đang tiếp tục

xây dựng giúp tăng thêm hiểu biết của chúng tôi về những nhu cầu mới và sự hiểu biết này sẽ giúp chúng tôi kiểm soát các hướng phát triển của công ty.